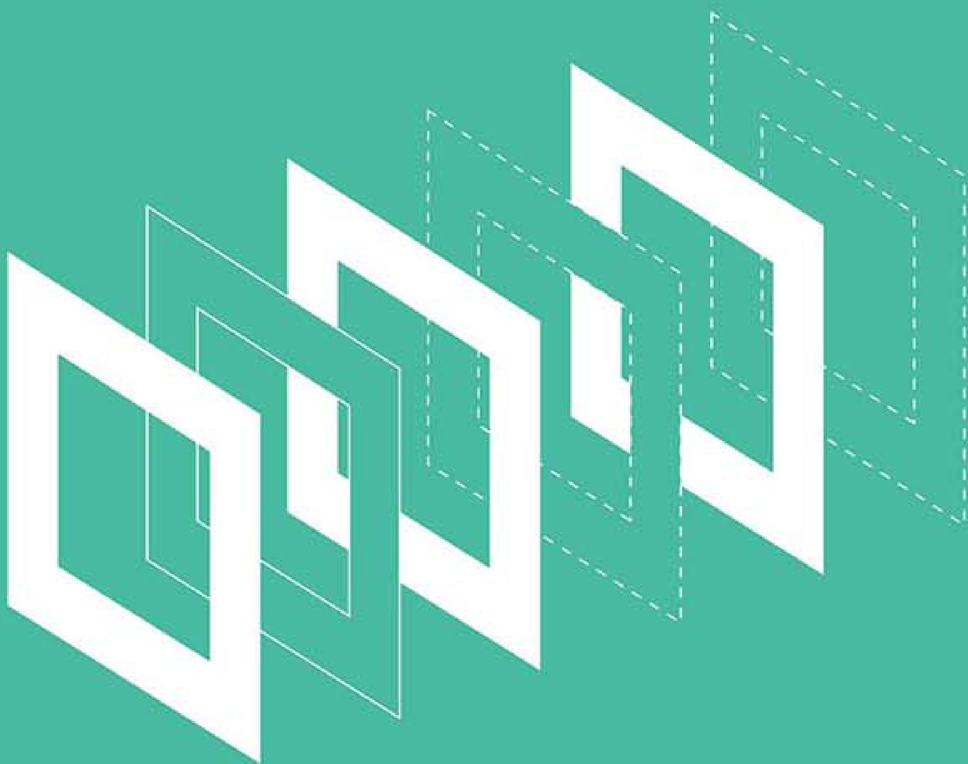


How to Organize Yourself

如何管好自己

[第五版]

[英]约翰·康特（John Caunt）著
王育伟 译



提高自我管理能力，改进工作方式，
让你的职场人生如鱼得水

中信出版集团

版权信息

书名:如何管好自己：［第五版］

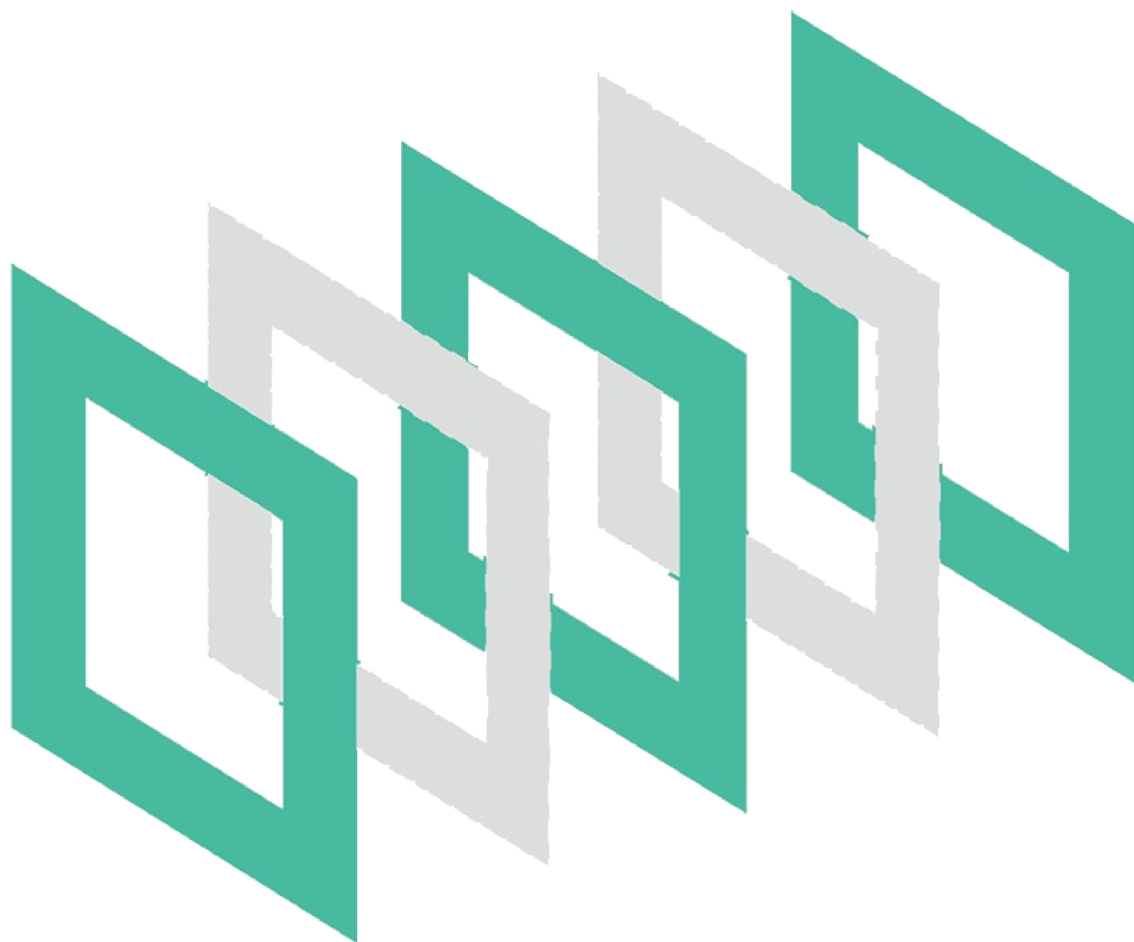
作者:[英]约翰·康特

译者:王育伟

ISBN:9787508694702

中信出版集团制作发行

序言



如今，我们比以往任何时候都更需要做到井井有条。

当今职场，公司“减料不减负”，员工的工作压力与日俱增。随着公司进行重组和削减成本，员工肩负的任务越来越繁重，而获得的支持却越来越少。慢慢地，员工大都成了多面手，公司上下各种任务都压到了他们头上。虽然身处信息时代，我们可以利用一些工具来安排工作和生活，但与此同时，我们获得的信息量也在不断增加，这使得自己必须时

刻保持在线状态，老板希望我们随叫随到，我们的日常工作也经常会被打断，所有这一切都给我们带来了新的挑战。

工作之余，我们对闲暇时间的期望值越来越高。我们希望既能照顾好家庭生活，又能和合作伙伴一同处理好繁忙的工作。我们需要协调好生活的方方面面——妥善安排旅行、例行拜访、娱乐、家务、体育锻炼、个人提升、志愿活动、家庭活动及朋友聚会等事务。

为了应对所有挑战，我们必须做到井井有条。我们必须妥善高效地管理时间、信息、人际关系及技术，并拿出业绩，证明自己。想做到井井有条，就要：

- 少花时间去临时救急和处理危机；
- 以结果为导向，抓住重点；
- 在遇到复杂问题和局面时找到解决办法；
- 多陪家人，多会朋友，多一些闲暇；
- 少一些压力和疲倦；
- 获得更大的成就感；
- 完成一项任务后，停下来回味一番。

尽管有条理做事的益处显而易见，但不是每个人都有这种习惯，我们总是找借口为自己开脱。

借口1

“做事有条理的能力是与生俱来的。这种特质可遇而不可求，我生来就没有。”

不可否认，我们天性不同，做事的条理性也千差万别，但这绝不代表我们不能通过后天的努力进行弥补。科学家对人类大脑的功能进行了研究，结果发现我们的左右脑工作机制完全不同。美国心理学家杰尔·利维（Jerre Levy）和其他科学家发现，我们的左脑支配推理分析，而右脑支配视觉能力和空间感，而且比起左脑，右脑的功能更为全面。研究结果还表明，虽然我们的左右脑在同时发挥作用，但对于大多数人而言，左右脑的活跃程度并不相同，也就是说，不是左脑占优势，就是右脑占优势。简而言之，左脑活跃的人一般比较有条理，善于分析推理，而且做事有章法；右脑活跃的人创造性思维强，洞察力敏锐。不过，虽然我们每个人的左右脑活跃程度各不相同，但这并不代表我们没法习得弱势半脑所支配的技能。实际上，从所有人的技能中，都能看出左右脑在同时发挥作用，只要努力提高弱势半脑所支配的能力，我们的整体思维和学习都能受益。如果要提高组织能力，右脑活跃的人可能就需要比左脑活跃的人多下一番苦功。不瞒你们说，我本人就是右脑占优势，为了让自己变得更有条理，我必须刻意地多用左脑。

借口2

“在这里工作，根本不可能有什么条理。不仅工作经常被打断，危机接二连三，而且同事都是邋遢之辈。”

确实，在职场谈条理有时是一件很奢侈的事，但我们没有理由自暴自弃。在本书的前几章中，我们将探讨如何掌控职场氛围，减少工作干扰和分心之事。我们将向你表明，做好计划可以有效地遏制危机，科学授权可以最大限度地减轻同事对你的依赖程度。我们还将介绍一些帮助别人提高条理性的办法。

借口3

“我也想做事井井有条，但现在手头实在太忙，根本顾不上。过两个月再说吧。”

在当今的职场环境下，如果我们拖延落实心中的想法，寄希望于一个月、两个月，甚至半年之后再行动，我们注定一事无成。“实在太忙”到底是什么意思？你在上班时看似忙得团团转，却根本没有做成几件事，这完全是有可能的——你虽然很忙，但没有忙到点子上。只有找准目标，才能忙出成果；提高做事的条理性，基本上说的就是把握重点。

对于很多人来说，提高条理性与制定健身、减肥等其他常见的生活目标有很多相似之处。我们认为，实现这一目标会对自己有利，生活会变得更充实、更满足，但我们又似乎从来没法达到期望的状态，或者即使实现目标，也没法长期保持。就像我们兴致勃勃地去节食健身一样，我们也会大张旗鼓地努力提高自己的组织能力，虽然也能取得短期成效，但总是好景不长，稍不留意就会故态复萌，然后变得沮丧不已。我们会盲目地相信所谓的新“秘诀”，或者一旦听说某件设备或某个软件有助于提高组织条理性，就迫不及待地开始尝试。也许经过一段时间后，这些办法似乎产生了一定的效果，但如果没过多久，我们被其他事情干扰了，旧习气就会乘虚而入，让我们所有的辛苦付诸东流，又重新回到做事拖沓的老样子。

我们完全可以破除这道魔咒。每个人都可以做到有条不紊，井然有序，而且不只是坚持一个月，而是永远如此，但要达到这种状态，并无捷径可走。要彻底破除积习，不能指望某件新玩意儿或几句简单的提示，而要从自己的心态和期望入手，拿出一定的毅力去培养新的习惯，并借助一切可以利用的资源——时间、信息、家人、朋友和技术——制订出一套鞭策自己前行的行动计划。

如果你曾经努力过，但失败了，不要气馁，你完全能成功。我希望

你能从本书中找到走向成功的必经通途，但也不要教条地笃行我建议的每句话，要学会因地制宜，不断尝试，进而琢磨出一套适合自己的体系。

本书中引用的大多数案例都与工作相关，但无论你希望更有条理地管理家政、闲暇时间还是志愿活动，我所建议的原则和策略都一律适用。即使在工作管理方面，本书也并非专门为某个特定职业群体或某个资历水平的人员撰写。现代职场的压力大同小异，无论你从事什么职业，提高个人条理性的步骤都是一致的。当然，每个人要处理的信息量和信息的性质，能获得的支持，以及打交道的同事、客户和联系人的数量，会因岗位不同而存在差异。但无论你是刚刚入职的新人，还是功成名就的行家里手，或是自由职业者，你都能从本书中获得有益的启迪。

我想大多数读者都懂一点计算机知识，但知识点可能比较零散，因此我在一些章节中提到了技术方面的内容。如今，技术发展日新月异，电子设备快速普及，因此很难在这么薄薄的一本书中，详尽地介绍最新的技术解决方案。然而，我在写作中举例时，列出了一些最受欢迎或备受推崇的应用程序。

第一章
明确前进的方向



本书介绍了大量技能、窍门和信息技术工具来帮助你提高个人的条理性，但你的态度和实现这一目标的方法至为关键，两者缺一不可，否则书中介绍的任何一种方法都不会发挥作用。要想成为一个有条理的人，首先要整理的是你的头脑，而不是你的邮箱、文件柜或电脑。要想掌控自己的人生并开始做出改变，你就必须明确自己在哪些方面条理混乱，哪些方面条理清晰，现阶段条理不清的原因，以及对改变这一现状

的态度。你还需要确保自己清楚地知道目标方向，以及实现目标的预期方法。

我们每个人都有条理清晰及条理混乱的地方，因此在进行下一步阅读之前，不妨先想一想自己条理混乱的地方在哪里。以下哪些描述符合你的自身情况？

■ 工作安排缺乏整体方向。

■ 难以从手头的一堆任务和问题中，确定需要优先处理的任务。

■ 工作时间悄然溜走，却什么事都没做完。

■ 没有充分规划好时间。

■ 一天下来，“待办事项”清单上增加了更多要做的事。

■ 感觉很难估算出完成某些工作任务所需的时间。

■ 似乎交工日期总会不知不觉地到来。

■ 不确定自己是否在状态最佳时充分利用了所有的时间。

■ 经常因为“东一榔头西一棒槌”地忙活琐事而耽搁了正事。

■ 往往会拖延不喜欢的任务。

■ 在琐事上花费过多的精力。

■ 有时接到复杂的任务和项目，就会有点茫然失措，不知从何下手。

■ 做决定时总是考虑不周。

■ 有大量邮件需要回复，想想就怕。

■ 收到短信和文件后，一般不会立即处理。

■ 收到信息后常常难以决定如何处理。

- ■ 总是很快把各类文件混杂在一起。
- ■ 很多东西看过就忘。
- ■ 参加了很多会议，但好像都在耗时间。
- ■ 只会埋头苦干，不会分派工作。
- ■ 同事总给我发来大量的我不需要的信息。
- ■ 手头工作经常被打断。
- ■ 经常包揽一些本该拒绝的工作任务。
- ■ 办公室布局凌乱，很难让人做出良好的规划。
- ■ 办公室里文件堆积如山，电脑桌面图标排列凌乱，且柜子里和抽屉里都塞满了东西。
- ■ 想找某个东西时，总要花很长时间。
- ■ 文件摆放杂乱。
- ■ 没有充分利用技术手段来安排工作。
- ■ 没有尽可能有效地利用互联网。
- ■ 在家或其他地点办公时，条理性会降低。

条理混乱的原因

列出上面这份清单的目的，在于帮助你确定自己现阶段在哪些方面缺乏条理，并且也有助于你反思背后的原因。概括来说，造成条理混乱的原因主要有三个：外部压力、系统性管理缺失及个人因素。第一个原因包括工作超负荷、工作干扰和工作环境问题等；第二个原因包括对时间和信息管理缺乏相应的策略和日常规划，以及未能使用合适的工具；

第三个原因则是我们最常忽略的。造成条理混乱的个人因素可能包括以下情况：对某些工作任务感到焦虑不安，为追求新鲜感而不停地转换任务；可能还包括追求完美的倾向，承担过多工作的习惯，不愿把工作分派出去，或有时无法拒绝他人等情况。这些问题都可以解决，但首先你需要发现它们。因此，请你现在花点时间，问自己这样一个问题：为什么我没有自己理想中那样条理清晰呢？把你的答案大致记录下来，它们会在本章后半部分的目标制定过程中派上用场。

对待条理性的态度

总的来说，我们不认为条理混乱是一件令人羞愧的事。事实上，我们会认为这是一种讨人喜欢的品质——表明除了重复枯燥无味的日常工作，严格执行计划表，或执着于确保一切都各归其位以外，我们还有很多未被发现的方面。如果我们不改变上述态度，我们的内心就可能会产生抵触，不愿变得有条理，而且我们所寻求的改变将会更难进行。

我在序言部分列举了我们在解释自己条理混乱时所找的一些借口，但有时原因远不止这些。我们可能对自己有很多根深蒂固的执念，以致在我们已经决定要付诸行动时，这些执念也让我们逡巡不前。以下这些执念会导致我们质疑自我改变的能力：

- “我向来如此，不知道能不能改掉习惯。”
- “我天生就不爱收拾。”
- “我很容易分心，无法长时间专注于任何事情。”

转变这些无益认知的一种方法，就是找出相反的证据。仔细观察一

下你的生活，你很可能会发现自己在某些方面条理清晰。比如，尽管工作日程繁忙，你仍能抽出大量时间和精力培养闲情逸致，而且在这些方面表现出明显的条理性。又或许你在家务安排方面做得井井有条，甚至在生活中混乱不堪的领域，也多少有些条理——你总能找到存放起来的物品，例行高效地完成工作任务。是什么让以上这些工作或生活领域显得与众不同呢？你在规划安排上的成功经验是否能够应用到生活的其他领域？你应该重点关注这些条理清晰的地方并加以利用，以此树立一种对未来发展更为积极乐观的态度。现在请试着列举出你条理清晰的方面——那些能让你出色完成任务的习惯，它们可以是与生活中的任何领域有关的。把它们写下来，通常会帮助你提升练习价值。

如果你要摒弃这种不利于提高条理性的态度，抹除脑海中自我否定的声音也很重要。类似“我永远也完成不了这些任务”的话，不管是私下自言自语时说的，还是在与他人交谈时说的，都只会加深无助感。不妨换成积极的自我肯定——经常对自己重复一些简单有力的话语，比如：“我能心想事成。”“我能够抵抗干扰因素并继续做正事。”“我能改掉条理不清的习惯。”“不管发生什么事，我都能应对。”你可以选择一些适用于自己的肯定表达，并经常在心里反复默念这些相信自己的话语。

同样重要的一点是你必须转变任何可能加深以下认知偏见的消极态度：“走向条理化是一个完全冗长乏味的过程”，或“缺乏条理的人比他们有条理的同事更有趣”。想象一下，一种更有条理的生活方式会给你带来哪些益处？那会是一种怎样的感受？你会因为提高条理性而得到哪些现在没有的东西？

如果你清楚地知道自己真正的目标，就会更容易看到提高条理性带来的好处，但在忙碌且纷繁复杂的生活中，真正做起来可能并没有那么容易。你或许会有许多说不清道不明的目标、承诺和理想，有一些内容会重复，有一些可能会相互矛盾。这些可能是源于你的灵感，也可能无

法控制。它们可能会与你生活的各个方面息息相关——工作、休闲活动、家庭和婚恋、义务与责任、学习和发展。

在提高条理性的后期阶段，花点时间制定一套连贯的生活目标，可能会对你有所帮助。但现在，我想问你一个与本书主题相关的简单问题，以便帮助你发现一些对你来说很重要的事情。

为什么你想提高条理性

现在问自己这些问题，并记下所有想到的答案，然后一步步深究下去。

<<< 示例 >>>

问：为什么我想提高条理性？

答：这样就不用长时间耗在工作上。

问：通过提高条理性节省出来的时间，我该做何安排？

答：健身，学习西班牙语，多花点时间陪伴我关心的人。

问：我为什么想健身？

答：这样就能参加一系列户外活动，增强自信并提高自尊心。

问：为什么我想提高条理性？

答：为了证明我能胜任自己的工作。

问：为什么我想要证明这一点呢？

答：为了进一步证明我应该得到升职机会。

问：为什么我想提高条理性？

答：为了从我负责的项目中获得更大的满足感。

问：为什么我要追求那种更大的满足感？

答：因为目前我做的所有事情一团糟，单调乏味，但情况不应该这样。

思考这个问题，有助于转变本文之前提到的消极态度，并让你更加坚信，你所寻求的改变本身并不是最终目的，而是为了获得工作和生活中真正重要的东西。

认清主要目标是提高条理性的第一步。但如果要实现这些目标，接下来至关重要的一步，就是找出有待完成的实际任务，也就是要注意设定目标。下面让我们来了解一下如何设定目标。

设定目标

不论是重大的人生目标、工作项目的各项要求，还是提高条理性的过程，只要花时间来设定目标，如无意外，都会获得回报。遗憾的是，目标设定往往与一些艰涩的行话联系在了一起，蒙上了一层神秘的色彩，导致缺乏经验的人望而却步。然而这并不是大问题，设定目标仅是一种手段，其目的是将巨大的挑战化整为零，然后各个击破，取得一些有意义的结果。你的目标一定要清晰准确，但也不要过分追求百分之百精准。即使目标有点不严谨，也总比完全没有要好，当你为自己而不是别人设定目标时，尤其如此。你了解自己的意图，别人则不一定知道。

试着遵循“SMART原则”来设定目标，即目标设定要具体化（specific）、可衡量（measurable）、可实现（achievable）、注重结果

（results oriented），并且有时效性（time related）。

具体化

目标越笼统，我们就越难专注于开展各项必要的任务和活动来达成最终目标。例如：让我们来思考一下你阅读这本书的目的。你是为了变得有条理。这作为一个总目标是可行的，但对于预期目标的实现帮助却不大。因此，你要分解总目标，把它具体到你要做的每件小事。这些具体的小事，也许就是你之前发现的有待克服的缺点，比如拖延症、不分轻重缓急、杂乱无序等。

可衡量

目标缺乏可衡量因素，就无法评判目标实现的程度如何，而且结果模糊可能意味着缺乏侧重点。比如，为了变得有条理，你制定了一个目标：提高打字速度。但是该如何确定是否成功实现了目标——是每分钟多打1个字，还是多打30个字？只有清楚知道数值范围，目标才会精确。有一点也不容忽视：要让制定的目标具备任何一种价值，可能需要采用多个衡量指标。1分钟多打30个字，也许是完全可以做到的，但要是因此导致正确率下降，这样的提高就没什么意义了。也许一开始为了加快速度，你准备牺牲一定的正确率，但之后你还是会想保证原来的正确率。无论如何，用来衡量目标的指标不要太苛刻，但也不要太随意。过度量化实则不利于目标的达成，因为注意力都放在了评估上面，而忽视了目标结果。若是缺乏灵活变通，也会使你在突如其来的困难面前束手无策，甚至是让你的眼中只有设定的目标，而看不到其他可以取得进步的机会。

可实现

目标应该是可实现的。你设定目标是为了完成任务，然后从成功中获得积极的心理暗示，而不是为了给自己的生活增加一些不必要的压力，或受到失败带来的负面影响。另一方面，设定一些轻而易举就能达成的目标，并不能带来收获。当你在任务清单上划掉一项项任务时，你也许会因这点成就而自鸣得意，但内心其实清楚这只是一种假象。窍门在于设定一些差一点就能达成的近期目标，关键是你必须竭尽全力来实现它们，而不是制定一些不可能实现的目标来让自己疲于奔命。

这是否意味着，你不能制定远远超出自身能力范围的远大目标了？答案是否定的，只要你将总目标分解成一个个子目标，并且一步步地朝大方向前进，就足够了。

比如你制定了一个宏伟的目标：将每周工作时长从现在平均55个小时缩短为平均40个小时，同时确保工作保质保量。如果制定这样一个目标，你很可能需要思考本书中提及的多项衡量指标，并且应该将它分解成若干个子目标，每个子目标都能在各自现实可行的阶段得以实现。其中一个子目标可能是提高任务分派能力，你要认识到实现这一目标需要在前期投入大量时间，因为你必须先完成一系列准备工作：确定可分派的任务，向愿意承接任务的人员说明工作要求，确保让他们认识到任务有价值且具有挑战性。这些阶段性的目标需要将前期的时间投入考虑在内，并预留出一定的空间，你才能真正缩短工作时间。

注重结果

目标制定应以结果为导向，而不是关注活动本身。假如为了增强条理性，你决定早上提前1个小时到达工作岗位，这个目标就只是在描述到岗这个活动。你提前了1个小时到岗，然后喝咖啡、聊天，这也算达

成了预期目标。但是更理想的目标设定，应该是列出这1个小时内你打算完成的一些事，可能是无人打扰、全神贯注才能完成的任务——在闹哄哄的日常工作环境中难以完成。

时效性

目标要设定得好，必须包含明确的截止日期，即任务必须在此之前完成。这一点与目标必须可实现紧密关联。目标只能在一个特定时间段内达成，在别的时间段则不行。如果你能在自己可以掌控的时间段里朝目标迈进，那么截止日期也有助于调动你的积极性和保持你的干劲。因此，对于大多数人而言，6个月后的截止日期都太模糊、太遥远了，实际意义也不大。如果我们在一个多月的时间里，能坚持不懈地努力并保持昂扬的斗志，那么通常对我们有利的做法是将总目标分解为若干个阶段性子目标，落实到每周每月的任务上。这意味着每个月都要到达一个里程碑——通往总目标途中的衡量指标，或是制定的一系列子目标。若你认为差不多用三个月时间就可以将会议时间从平均每周12个小时减少到6个小时，那么你可以有侧重地制定阶段性子目标，如每月将每周的平均会议时间缩短2小时。

- 第1个月：让自己从不必要的会议中解脱出来；
- 第2个月：寻求时间效率较高的替代办法，用来处理目前需要在会议上讨论的部分业务问题；
- 第3个月：提高你仍然必须参加的会议的效率。

<<< 练习 >>>

你对提高条理性有什么目标？在本章前面的部分，你思考了为什么想要提高条理性，现在要考虑更具体的问题了。在对照清单检查了

自己现在的缺点，分析了自己不够有条理及希望更有条理的原因后，现在你应该明确自己为变得有条理需要制定哪些主要目标。然后把目标写下来，并考虑这些目标是否符合上面的“SMART原则”。如果你的头脑里已经有了子目标和达成主目标的详细步骤，也把这些想法记下来，但在这个阶段，你不必太在意制订详细的行动计划。你已经对条理性这个概念和自己的需求有了足够的了解，在现阶段理清自己的思路，能帮你吸收新观念和运用新技巧。通读本书后，你可能会改进自己的想法，在最后一章，我们会回顾你在自我管理方面的进步，并做下一步规划。

平衡生活的各个要素

生活由诸多要素组成，每个要素都需要你花费时间和精力，很容易顾此失彼。你在某个活动上花费的精力可能比你预计的多，你也可能因为一件有趣的事情而忽略应该优先考虑的其他事情。要注意大局，均衡分配有限的资源，确保自己朝着所有目标稳步前进。

不论你从事什么工作，拥有怎样的生活方式，你都会碰到时间分配相互冲突的问题。因此，你应该花点时间思考一下，怎样调整那些占用你时间和精力的活动。

你不妨扪心自问以下问题。

■ 生活中是不是有什么事情不合理地占用了我过多的时间和精力？如果有，都是些什么事情？

■ 为什么这些事会过多占用我的时间和精力？

- 生活中有什么事情值得我投入更多时间？
- 我应该怎样调整这些事情间的平衡关系？

试着用切实可行的目标而不是含糊的想法回答第4个问题。

决定日常优先事项

如果我们提前做好规划，然后安安静静、有条不紊地完成目标，生活就会简单很多，但实际情况很少如此。一般情况是，你一天都在处理日常琐事及应对各种危机、请求和干扰。面对这些应接不暇的琐事，你需要决定优先处理哪些任务。不论是自己的还是别人请求帮忙的任务，最简单的方法就是根据重要性和紧迫性来区分。

第二次世界大战期间，盟军将领、后任美国第34任总统的德怀特·艾森豪威尔（Dwight Eisenhower）就热衷于按这种方法给事情排列优先次序。据说他曾说过："真正重要的事情很少是紧急的，而紧急的事情实际上很少是重要的。"随后，这一以重要性和紧迫性为维度来安排时间的原则，因为斯蒂芬·柯维(Stephen R.Covey)的《高效能人士的七个习惯》一书而流行起来，并为时间管理实践者广泛采用。我们可以通过简单地评估重要性和紧迫性将任务归为四种类型（见图1–1）。

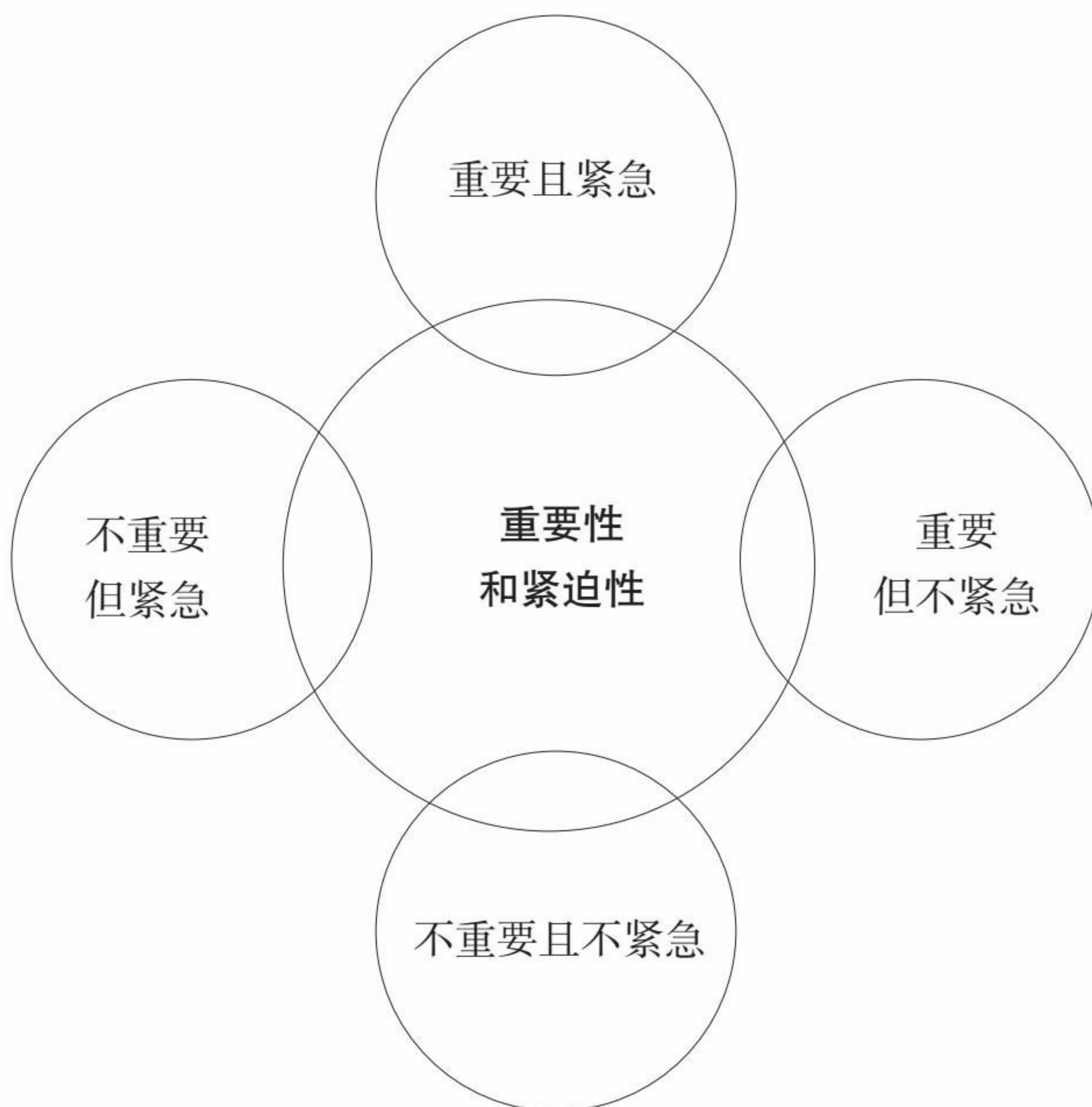


图1-1 决定优先事项

重要且紧急的任务

显然，重要且紧急的任务是你必须立即处理的，但这些任务并非是一眼可辨的。“重要”的含义就有待商榷。你那个好指使人的同事可能会说服你：你应该优先处理对他或她来说重要的事情。更糟的是你也这么说服自己——把次要的事情当作迫在眉睫的重要任务。这里所说的“重

要”是针对主要目标的完成而言，并且不仅限于工作上的目标，也可以范围更广，涵盖改善生活质量的目标。如果平衡的生活方式及与家人共度时光对你来说是重中之重，那么参加孩子的人生第一场圣诞音乐会就和工作一样重要。

紧迫性的概念也值得讨论。和上面一样，某件事可能对别人来说很紧急，但对你来说不是。如果你把时间安排得再合理一点，或者早点开始工作且不拖延的话，有些事情就不会变得紧急。有些人在紧迫感的刺激下工作效率更高，但自己可以控制的紧迫感——即在规定时间的情况下，定好截止日期或者工作计划——与紧急情况下产生的危机感和恐慌感是不同的。

重要但不紧急的任务

对于缺乏条理性的人来说，这类任务通常是最大的问题。重要但不紧急的任务，一般与长期目标或重大生活质量问题有关，我们需要保证自己有时间跟进这些任务。但是我们总是先做不那么重要，但是看起来更紧急、更有意思的事情，结果经常为忽略或者推迟做这些任务而自责。如果对这类任务不够重视，到截止日期时，这类任务可能会突然上升为前一分类中最极端的那一种（十分重要且十分紧急的任务），或者如果没有具体的截止日期，这类任务可能无果而终。生活中有很多实际上很重要的目标，都是这样的命运——被我们无休止地拖延，逐渐减少直至消失殆尽。所以你应该合理安排你的时间，降低这种情况发生的可能性，确保投入尽可能多的时间去完成这类任务。

不重要但紧急的任务

毫无疑问，你应该确保这些任务不会分散你在前两类任务上的注意力。时间紧急并不能让任务变得更重要，要想一想为什么这些任务是紧急的。通常，你会发现所谓的紧急任务只不过是别人用来证明自己存在

的意义的假象，或者掩盖自己效率低下的工具。或者，你自己可能就是罪魁祸首，一直拖延原本每天简单的常规事项，最后让事情变得刻不容缓。在这种情况下，你应该反思一下自己的日常工作习惯，以免将来重蹈覆辙，我们会在第三章具体讲应该怎么做。如果某个紧急但不重要的任务是别人给你的，这可能是在考验你对该任务重要性的认识，要学会拒绝这样的请求，或把这个任务分派给别人，要么干脆放着不做。当然，怎么处理这种情况还要分对象。如果提这种要求的是你的老板，他觉得某个任务重要且紧急，那你得对你自己的评估做些调整了。

不重要且不紧急的任务

你没必要在这种任务上浪费时间和精力。通常，这类任务是我们自身产生的干扰，是我们为自己没有解决更重要的事但又出于这样或那样的原因有些担心而找的借口。你应该认清这类任务的本质，将你的精力集中在其他类别的任务上。

80 : 20法则

80 : 20法则（也称帕累托法则）在1900年左右由意大利经济学家维弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）提出。他发现了各国都存在一个共同的现象：80%的财富由20%的人所持有。这个80 : 20法则——特别是80%的结果来自20%的努力这一结论，后来被推广到商业和管理的各个领域。这种联系的准确性可能存在争议，然而事实是，如果你把精力集中在少数重要的事情上，而不是很多琐碎的事情上，你可能会收获更加满意的结果。

<<<本章小结>>>

想要变得更有条理，你首先要做到：

■ 认清你当前在时间规划方面的优势和劣势；

■ 找出没能如自己希望那般有条理的原因；

■ 建立自信，相信自己能够提高时间规划的能力；

■ 明确你期望通过更合理的时间规划来获得什么；

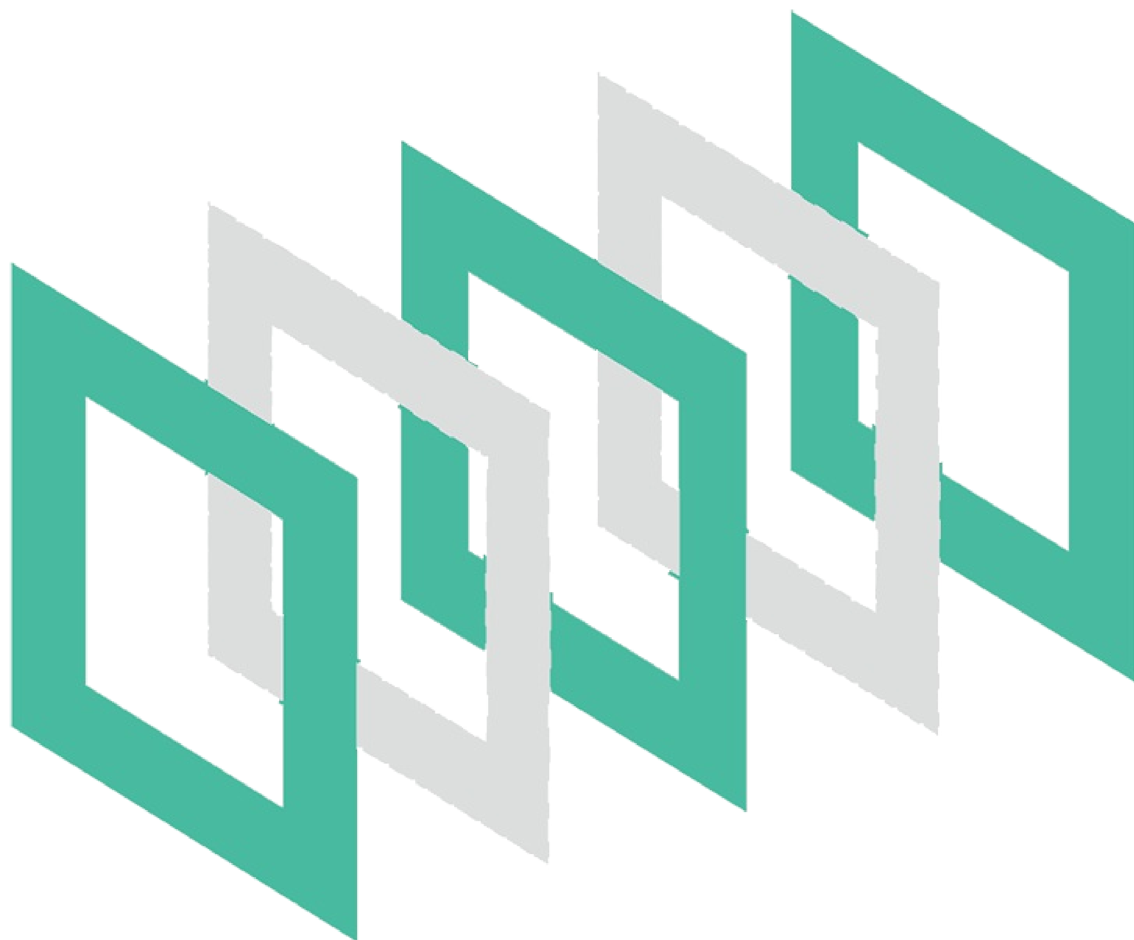
■ 制定明确的目标；

■ 平衡生活的各个方面；

■ 确定日常优先事项。

第二章

合理安排时间



时间不同于许多其他资源的一点就在于时间是公平的。每个人每天拥有的时间都是相等的，差别在于我们选择怎样利用及拓展有限的时间。

改善时间管理，无论是为了减少工作时间，还是为了提高工作效率，以便在相同的时间内完成更多的工作，说到底都是优先事项排序的

问题。当你说“我没时间”的时候，潜台词实际就是“我有更重要的事要做”。然而问题在于，由于缺乏合理规划和有效监控，我们无法遵守自己的时间安排表，不能区分就那些需要我们投入时间的事情而言，哪些是高回报的，哪些是低回报的。因为在琐事上浪费了太多时间，所以我们常常“没时间”做重要的事。

在本章中，我们将了解一些技巧来安排和跟踪那些需要投入时间的任务。不过首先让我们来了解一下，你现在是如何安排时间的。

你的时间利用现状

在着手规划新的时间安排前，你有必要关注一下自己当下利用时间的方式。一些时间管理软件会建议你一连几周精确地记录时间安排。在我看来这完全没有必要，不过我建议你简单开展一个为期最短三天的监控工作。

时间监控练习：评估任务的重要性

此举的目的是提高你对日常任务的相对重要性的认识，并且指出可以集中精力改善的地方。在一张白纸上画出三列，分别标上“任务”、“时间”和“评估”，你可以多制作几张这样的记录表，因为接下来也有可能会用到。

当你工作的时候，在手边放一张记录表，并在左侧栏中注明每一件需要你花费时间的事情。并且你需要粗略估算一下每一件事要耗费的时间，写在相邻的中间列，尤为重要的是你得坦诚面对自己，把一天中重

要和不重要的事都写下来。如果你希望能更高效地利用时间这一有限的资源，准确地了解目前利用时间的方式至关重要。你不需要在“任务”栏中写太多详细的信息，只要写下你记住的相关问题即可。

一天结束时，回顾你的活动记录，并写上与前一章提过的四类事件相对应的数字：

1. 重要且紧急；
2. 重要但不紧急；
3. 不重要但紧急；
4. 不重要且不紧急。

这些活动所需时间和优先级或许如表2–1所示。

表2-1 监控任务的重要级别

任　务	时　间	评　估
参加不相关的会议	2 小时	4
为新项目安排时间表	30 分钟	2
回复紧急信息请求	30 分钟	3
准备明天的进展回顾	1 小时	1

每天记录一张，最少坚持三天（最好坚持五天）。然后比较你的记录，并问自己以下这些问题：

- 我在区分哪些任务重要、哪些不重要时有困难吗？
- 如果有困难，我需要采取什么措施来解决？

■ 粗略估计一下，我有多少时间用在了不重要的事情上？

■ 如果花在不重要的事情上的时间过多，我要怎样做才能减少在这些事情上浪费的时间呢？

■ 我用在重要但不紧急的事情上的时间够吗？

■ 如果上一个问题的回答是“不够”，那我要怎么做才能增加对这些事情的时间投入呢？

如果在练习的过程中，你发现自己会放弃或将自己日常要做的任务分派给别人，没关系。对你而言，这是更好地规划时间的开始。区分重要和琐碎的事并不总是像看起来那般容易，但应该以你的目标作为主要参照系。如果你已经建立了目标，并且已经将目标分解成了多个便于管理的阶段，那么与你的主要目的相契合的任务也就显而易见了。如果仍难以区分，你可能需要重新审查，并对一个目标或其组成进行调整。当然，重要性有不同等级，但是我建议你刚开始时只简单地区分一件事重要还是不重要即可。如果你觉得这样不能安排好时间的优先次序，可能希望采用重要性等级来安排时间，但是我仍然建议越简单越好，如ABC时间管理法，分为三个等级就可以。有时候，尽管你尽力区分了，也有可能发现看起来很重要的任务随后却没有那么重要了。不要太担心这种情况，因为你只能根据当下掌握的信息做出决定。

本书稍后概述了几种可采取的策略，可以减少浪费在不重要任务上的时间：

■ 克服拖延症——见本章后面部分；

■ 保持专注——见第三章；

■ 分派任务——见第五章；

■ 克服分神和干扰——见第五章；

■ 学会拒绝——见第五章。

借助电脑软件监控时间

如果你正在寻找一种更具技术含量的方法来监控你的时间分配情况，你可能会考虑诸如拯救时光（Rescue Time）这样的应用程序。这个基于网络的时间管理程序会在后台监控你与电脑的交互情况，分析各个正在使用的软件、网站或文档，并对你的工作效率进行评估。如果从基础的免费版本升级，该软件还可以帮助你跟踪电脑工作以外的活动，同时让你自觉阻止分散注意力的活动，或设置某类活动的每日上限，如果超过了这个限度，软件就会提醒你。当然，这个软件不能判断你正在做的事情究竟重要与否。例如，你可以花一小时“研究”文字处理器，却没有产出任何有价值的东西，但拯救时光仍然会认为你在这段时间里非常高效。所以，尽管拯救时光和其他类似软件可以准确反馈你的时间都用在哪里，但你仍然需要自己区分各项任务的重要性和紧急性。

如果你不希望自己的计算机使用数据被发送到远程服务器，还有一些如“ManicTime”之类的具备相同功能的纯本地时间监控软件。

规划你的活动

掌握当前的时间使用情况后，你就要采取可行的系统来提前规划每天、每周和每月的活动。

要想有效规划你的活动，第一步是确定目标及实现目标所需的步骤。接下来，你就只需要将项目和工作划分成一个个的具体任务并估计

各项活动所需的时间。这样你就可以确认必须在接下来几天、几周的什么时候完成具体任务，并想好需要别人提供什么支持。

有效规划时间，指的是对不同跨度的时间进行规划。长期和短期规划的相对重要性会因工作性质的不同而有所差异，但大致有三种规划：一是长期规划，可能就是对未来三个月主要目标的整体把握；二是每周规划，确保为即将到来的任务和截止期限做好必要的准备；三是详细的每日规划，确保你能分清轻重缓急，从而实现长期目标。

让我们从最紧迫的事开始。

每日规划

你每天早上的第一件事不应该是做当日规划，而是在前一个工作日结束时，做好第二天的规划。一旦你养成每天规划时间的好习惯，你就只需要在下班前花上几分钟规划好第二天的时间。当你的大脑还处于工作模式时，你就已经完成了第二天的时间规划。因此，当你第二天早上准备开始一天的工作时，不用犹豫不决和浪费时间去思考自己该先做什么，你清楚知道你今天的目标是什么，能立即进入工作状态。但是，不要好高骛远，给自己安排太多任务；不要把日程安排得太满，要给自己留点机动时间应对突发状况。在列表中划掉已完成的任务能获得巨大的满足感，而且可以帮助你保持工作状态，但是不要在任务列表中插入太多琐碎简单的、可以轻松完成的任务。

每周规划

和每日规划一样，你要在上一周结束前规划好下一周的工作。每周规划不需要像每日规划那么详细，但是你要在总体上平衡好一周的时间

安排，确保自己不会手忙脚乱。你要想一想星期一你需要什么信息，以便利用该信息在星期五前完成某个任务；星期二你要为星期三的会议做哪些准备；你每天要做多少工作才能顺利完成一个长期的大项目。

每星期五下午规划下一周的工作时，你可以回顾本周的工作，为工作上的成就给自己“点赞”。不要因为没能按计划完成任务而沮丧，你可以利用这段时间反省自己为什么没能完成任务。

■ 你当时是否对这周设定的任务量过分乐观？

■ 是不是突然出现了让你始料不及的其他重要工作，让你把部分规划好的工作放到了一边？

■ 是不是发生了什么事情，让你没有必要再去做这些规划好的任务？

■ 你会不会因为拖延或逃避任务而内疚？

想一想你是否需要重新安排某些任务，如果需要重新规划，你可以采用本章后面提出的方法，酌情把这些任务插入下周的计划中，确保你下周可以完成这些任务。

规划今后三个月的工作

这又和每周规划有所不同，你需要安排好大段必要的时间来开展项目和开发任务，主要处理重要但不紧急的任务。你需要确保：

■ 不同任务的截止日期不会“撞车”；

■ 为主要任务设定的完成时限切合实际；

■ 将大型项目或任务化整为零；

- 安排子任务的完成顺序和完成日期；
- 制定可行办法监测进度，进行完善并重新安排。

如果你现在没有系统规划时间的习惯，抑或之前努力过但失败了，那么我建议你先从每周规划着手，制定待办事项清单。当你掌握了制订周计划的一套方法并能顺利完成计划后，你再详细规划每天的时间，同时增强长期规划的意识。

跟踪活动

跟踪活动就是掌握任务进度，确保自己知道行动的截止日期是什么时候，监测你自己所确立的目标的实现进度。你不仅要清楚自己的联系人、会议和预约，而且也要明确哪些任务尚未完成，以及什么时候别人会按照工作安排建言献策。

用于计划和跟踪活动的工具可以是笔记本和记事簿，也可以是手机或电脑上的日历和任务管理软件。不论你用什么系统管理个人信息，我的建议都是应该尽可能简单并符合工作要求。把系统的功能定位为满足基本的要求并在此基础上优化，而不是一开始就使用过于复杂而未经检验的系统。不论你的系统是基于纸张还是软件，重要的是有效且用起来顺手，要避免在不同的方法和产品之间频繁切换。当你的信息散布在不同的地方且难以掌控时，就会发生最坏的情况：重复记录及信息遗失。

对有些人来说，两种最基本的工具就能充分满足信息跟踪的需要：一是笔记本，可用来记录任务和提醒任务；二是记事簿，可用来记录预约和答应了别人要在约定日期内完成的事。所有其他工具都是这两种基本款的变体，工具并非越复杂就越有效。但是，我们中那些人脉广、任

务多或应酬频繁的人想要一种更为高级的跟踪工具。下面我们分析一下纸质系统和电子系统的好处。

电子工具

用电子工具跟踪信息的突出优势，在于无须人工转存就可以汇总信息并通过不同的设备查看。如果软件有这个功能，你可以在项目内进行活动规划，并在充分考虑其他待办事项的安排后，将具体任务安排在未来几周的进度表里。一到预设的任务开始时间，这些待办任务就会自动弹出，直到你标记任务已完成或重新设定时间。如果你有定期重复出现的活动安排，那么你也只需在系统中输入一次。你可以浏览总的时间安排，也可以查阅具体任务安排，还可以将任务和预约与通信录里的联系人相对应。你还可以方便地整合常规参考信息和重要备注，跟踪项目用时和成本。或许你还可以把任务分配给别人并了解进度，在线对照记事簿并选择合适的会议时间。现在几乎人人都用智能手机，这使得你可以在随身携带的设备上完成这些操作。要是设备有全球定位系统（GPS）功能，还可以在你到达指定地点时发送提醒。

微软公司的电子邮箱管理软件Outlook这样的工具集成了个人信息管理的所有功能，包括电子邮件、联系人、日历以及待办事项，如果选用别的软件，可能需要配合使用两到三个软件才能获取全部功能。一定的功能集成是有用的，例如在日历上显示有时限的任务，在预约安排上附加联系人信息。但需要提醒的是，功能集成过度的软件可能过于臃肿，而综合使用不同的工具可以获得单一个人信息管理应用所不具备的功能。

现在许多人手里都有多个电子设备，所以主要的问题是如何实现多个设备间的数据同步。如果你在不同的设备上使用相同的操作系统和软件，那么数据同步一定很简单，但现在的趋势是，同一软件开发商提供

的产品可以在多个平台上使用，且数据可以与竞争对手提供的软件同步。即便你用软件不能实现直接数据同步，也可以用收费合理的第三方平台作为桥梁。

如果你觉得无法实现多个设备的数据同步，至少要努力确保及时更新一个主要设备上的信息。很明显，手机最适合作为主要设备，因为它几乎时刻伴你左右，让你能随时新建任务并接收有关执行中任务的提醒。

归根结底，选择什么样的电子设备取决于个人偏好，市面上有许多功能类似的软件，有的免费有的需要付费。这类软件不断在出新款，所以可以在网上搜索“个人信息管理”（personal information manager，缩写为PIM）浏览网站推荐的相关应用。本书第八章也会推荐一两个当下比较成熟的软件。

纸质记事簿和备忘记事本

不是每个人都适合用电子工具整理信息。在智能手机和Wi-Fi（无线网络）出现之前，所有讲究门面的专业人士都会有一个皮面精装记事簿，时至今日，你还能在办公用品供应商那里看到许多各式各样、不同价位的类似产品。基本样式是用环形活页夹固定带有标签的分类活页，活页上有提前印刷好的内容。常见的活页类型有：年计划表、不同版式的计划页、日计划表、月目标及项目计划表、通信录、预算和开支计划表及备注页。

使用活页本就是为了将所有必要的工作信息都放到一个快捷文件夹里。使用插页，就可以很方便地从长期规划查看到短期规划，随时随地快速更新信息；你也可以插入新页，拿掉多余页，因此记事页可以无限扩充，不断更新。缺点在于有时你可能需要将信息转录到别的活页或工

具上，例如详细的年度规划可能无法在一张活页上完成。另外，如果你需要在地址簿中录入许多联系人或做大量笔记，那么这两个部分可能会不够用。

电子系统和纸质系统，哪个更好

这要看你喜欢什么样的工作方式了。纸质系统在交叉引用相同任务安排方面明显不如电子系统，你要重复书写。这种系统也没有自动提醒功能，容易漏掉一些任务安排。但另一方面，现代电子设备所具有的语言提醒功能也并非完美无缺，系统输入或提取信息可能会打断其他任务的进度。

毫无疑问，我们越来越依赖科技帮助我们进行个人管理，但也不是说我们就不用纸质的方法了。即便是科技发烧友，他们也承认，有些事情，他们还是喜欢用纸记录。比如，在安排具体的项目活动前，我们都喜欢先在纸上写下整个项目大致涉及的活动。此外，有时间管理方面的专业人员强烈建议用纸质工具管理任务。

非常重要的是，不论你最初选择用什么工具记录任务和待办事项，一定要确保能随时查看。如果你在本该做某件事的时候忙于另一件毫不相关的事，大脑就会频繁地给你发送警报，此时应该把本该做的事记在纸质工具上，这样你就能把精力集中在当前正在做的事情上。

就我个人而言，虽然我经常用应用软件管理预约和重要任务，但还是会随身准备一个笔记本。我习惯先在笔记本上快速记录，之后再将信息录入电子设备，从而避免因为使用电子设备打断当下的工作进度。其实，一些小任务只需在纸质工具上记录就够了。

待办事项清单

不管你的待办事项清单是潦草地写在信封背面还是打在电脑屏幕上，主要用途和潜在缺点都是一样的。它们可能成为你简单有力的工具，也可能毫无意义，关键在你怎么用它。如果你希望你的清单发挥作用，请记住以下几个要点。

你得先问问自己你的清单是怎么列出来的。如果你的清单只是列出了你每天早上脑袋里突然蹦出来的几件事，那么这个清单就没什么大用。这种清单上很可能大多是成果诱人或者紧急但又未必重要的事。如果你有总任务清单，再根据总清单列出日清单和周清单，这种清单才有用。先放眼长远的活动计划，然后把总的工作项目和主要目标分成小任务，再确保完成这些小任务，实现总项目和大目标，那么对你来说，制定日清单和周清单就相对容易了。

你得把你的总清单分类，这样既便于你管理，也方便你单独新建、编辑和浏览某个特定分类下的任务安排。一些个人信息管理应用软件有预设几大分类。你可以删掉和你的任务无关的分类，根据需要新建分类。

如果你对在指定时间内能完成的任务数量抱有不切实际的幻想，那么对你来说，完成清单上所有的待办事项就比较困难了。列任务清单会给人一切刚刚开始的感觉，结果会事无巨细，越列越多。这样的话，这种清单就长得吓人，或许会助长拖延症。完成不了任务的压力就会取代列清单本应带给你的积极作用，没完成的任务会一直积压在清单上，日复一日，周复一周，最后你很有可能干脆将清单弃置一旁。

因此，养成完成清单上的任务的习惯很重要。列任务时要切合实际一点，不要让本该当天完成的任务继续出现在第二、第三天的清单上。给重要的任务设个完成日期可以帮助你一步步完成总项目和总目标。不

过，如果你在刚把这些任务输入规划软件或个人信息管理系统时就给它们设个完成日期，许多开始日期相同的不同项目下的小任务可能会同时在屏幕上弹出，这可能会造成混乱。如果你养成定期查看任务清单并给不紧急的任务设置一两周完成时间的习惯，你就能更出色地管理你的总任务清单。

<<< 练习 >>>

最后，花点时间想想你现在是怎么安排和跟踪你的时间安排的，再想想你可以对你现在用的时间规划和跟踪工具做些什么改变。

安排时间——预估完成任务所需的时间

这么说吧，你一大早翻开待办事项清单，发现上面列了十几个任务。你对在一天之内完成这些任务有多少信心？我想你不会有太大的信心，除非你预估过完成每个任务可能需要的时间，并能在完成一天要做的其他事的同时安排好这些任务。这里的重点不只是完成任务会让你自信心和信誉度爆棚，这点虽然重要，但更重要的是，预估完成任务所需时间可以让你合理利用空闲时间。如果你在两个会议之间有半小时空闲，你就可以随时随地去做那种在半小时内可以完成的小任务。你也会发现，如果你预估错误，一个原本你认为半小时可以完成的任务，实际上却要一小时才能完成，那么等你做完其他事后，再来继续做这个任务，你就很可能要多花些时间来重新集中注意力。

你永远做不到分秒不差地预估每项任务的完成时间。所有任务都带有不可预见的因素，我们都倾向于过多预估我们不喜欢做的任务的完成时间，对喜欢的任务所需时间则预估过少。在安排时间前，你应该想想

就这个任务你要做些什么才会更有助于你安排好一天的工作。

细分任务节点

你的每一天应该都是由固定任务（比如约见和常规任务）和非固定任务（即待办清单上的任务）组成。粗略地估算一下这些任务花费的时间，你就能知道自己应该什么时候去完成。不要提前就把计划安排得一成不变，也不要在制订计划上花费太多时间。平衡好每天的时间，并且妥当地把任务细分到相应的时间节点，应该是一件迅速且简单的事情，而不要纠结形式，浮于表面。把半个小时作为一个节点，可以有效地管理一天的任务，而对于某些比较简单的小任务，你也可以安排15分钟为一个节点。你可以把一些小任务（比如说5~6个电话）划为一组，安排在半个小时的节点内，同时也要为规划时间留出一点余地，因为可能遇上一些没法避免的来电或者干扰。当你在规划时间内提前完成任务时，你会获得一种油然而生的巨大满足感，但是如果你超时完成，也不用耿耿于怀。总的来说，学会灵活处理时间，以不变应万变。

<<< 练习 >>>

精确规划时间

如果你现在还没开始估算完成每一项任务所需要的时间，那么你可以先从待办事项清单入手，在每项任务的旁边写下粗略估算出的时长。当你真正开始之后，你要在接下来的几天里监测你的时间规划是否精确。

■ 在待办清单每项任务的旁边写下粗略估算出的时长。

■ 当你完成任务后，在估算的时间旁边记录下实际花费的时间。

■ 比较这一周估算时间和实际时间的差异。

■ 是否存在总是多于或者少于估算时间的现象？

■ 能否找出这种时间误差出现的原因？

■ 如何采取措施提高估算准确度？

拖延症

在忙碌的生活中，有些拖延是无法避免且十分必要的。但是如果我们变为长期的拖延症患者，我们就会向自己施加一些不必要的压力，可能由此导致工作效率大大降低。对许多人而言，这是时间管理上最大的难题之一，因此我们需要弄清楚为何会出现拖延症，以及该如何应对。

我们首先需要弄明白一件事：拖延症并非懒惰或者决心不足造成的。如果你认为只要坚定决心就能解决拖延症，那么你很可能会失望。对很多拖延症患者而言，下定决心改变处事方式可能会奏效一时，但是慢慢地，坏习惯又会卷土重来。为了能更加可持续地对付拖延症，我们首先需要明白它产生的原因。尽管其原因复杂多样，但由于篇幅限制，我只能简单列举一二。接下来我们就从最简单明了的开始，看看其中的一些主要原因。

反感特定的任务

大多数人都有一些自己不愿意接手的任务。不论是普通的打扫办公室，更新财务数据，还是回复日常邮件，我们都倾向于推迟完成那些枯

燥乏味或者形式主义的任务，直至堆积到不能忽视的地步才去处理。到了这时，我们可能只想尽快完成任务，无从保证任务完成的质量。而这只会加深我们对这类任务的反感，并且今后遇到同类任务也会一拖再拖。

容易分心

在现代社会，能够专注于手头任务而不分心，是一项日渐稀缺的能力。我们知道本应该把时间花在哪里，并且还可能会从殚精竭虑地完成任务中获得乐趣，然而我们还是会被一股奇妙的阻力束缚。我们会为自己的分心寻找一切借口——看看是否收到新的邮件，和朋友发发短信，毫无目的地浏览网页，或者在社交软件上“冒个泡”。尽管我们自我安慰说“这点事花不了多少时间”，但是一旦开始分心，其他干扰活动便会接踵而至，转眼之间半个小时一闪而过。现代社会充斥着大量信息和五花八门的选择，电子媒介可以实现即时沟通，因此有越来越多的东西可以分散我们的注意力，拖延症也越来越容易出现。卡尔加里大学开展的一项调查显示，在过去的25年里，自我评估的平均拖延倾向分数已经上涨了39%。该研究的调查者皮尔斯·斯蒂尔 (Piers Steel) 教授表示：“如今要做到自律，难度是空前的。”

不愿拒绝

当面对别人提出的请求时，大多数人会尽量保持礼貌并施与帮助，尽管有些请求我们并不愿意去做，或者甚至并没有能力去完成。于是会出现一个普遍且在情理之中的现象：我们答应这个请求，但是会拖延着不去完成，结果就是接受请求的人会承受额外的压力，而提出请求的人则失望不已。鉴于这种情况，在别人刚提出请求时，就坚定地拒绝才是

上上策。我们会在第五章探讨拒绝之道。

时间评估过于乐观

我们经常无法准确地计算完成一项任务所需的时间或工作量，尤其是当面对一项由于其他原因而不愿完成的任务时，这个问题经常出现。其结果就是我们会推迟执行任务，一直拖到无法按时完成或只能敷衍了事的地步。

害怕失败

这是导致拖延的最普遍的原因，也是我们最不愿承认的原因。很多人前风光自信的人，在内心深处都害怕失败或在众人面前出丑。这种心理通常是过去的经历造成的，也可能源于童年时期的不安全感。对于失败产生的焦虑，人们有各种各样的反应方式：

■ 小题大做——用最坏的结果看待任何既定的行动方案，并将其当作自己不作为的借口。

■ 自我欺骗——对于感到害怕的任务，编造充分的理由来解释拖延它的合理性。

■ 把其他任务当成幌子或者借口，以逃避那些让我们焦虑的任务。

■ 设定雄心勃勃却不切实际的目标。即使未实现这类目标，也不会像未实现较为可行的目标那样让人丢脸。如果失败了，这个人可以安慰自己，从一开始这个目标就根本不可能实现。

对于害怕失败的人来说，一想到失败会带来的痛苦，就会觉得不作为是更加安全的选择。但是我们越是逃避那些让我们感到焦虑的事情，就会越来越感到恐惧。刚开始，逃避会缓解我们的焦虑，因此在下次碰到相似情况时，我们会使用同样的策略。而且如果一直逃避，我们就无法检验自己逃避的事是否真的令人恐惧，进而夸大或扭曲恐惧。每一次逃避，都会使我们越来越难以面对自己害怕的事物。棘手的电话、充满火药味的会议或难度非常大的项目……如果我们不断拖延、无限忧虑，就会连想都不愿意去想，一直困在逃避的恶性循环中。

完美主义

当看到完美主义也在拖延症的原因之列时，你也许会大吃一惊。的确，完美主义者会竭尽全力保证及时高效地完成任务。成功的完美主义者当然是这样做事的，但是也不乏反面教材。有完美主义倾向的人，通常会给自己设定一些不切实际的目标，设定了很高的要求，然后拖延完成任务。如果设定的高目标没有完成，他们就会潜意识地认为自己没多大价值，拖延因此成为一个工具，用来逃避不想面对的事实。如果一项任务被拖延到只能敷衍了事的地步，这个人就可以用“如果我能提早开始，这项任务一定能完成得更加出色”之类的借口为自己辩护，以逃避那些令人不快的评价。

以上仅仅是造成拖延症的部分原因。如果你和许多人一样，被拖延症扰乱了生活规划，那么你需要花些心思琢磨一下自己为何会养成这种习惯。解决大多数问题的第一步，就是认识到它的存在。你要留心自己是否喜欢找借口，并在接下来几天观察自己是否对某项任务产生了抗拒心理。然后进行自我反省，找到背后的原因：是害怕、焦虑、无聊、注意力分散，还是完美主义在作祟？不是每次的情况都相同。一旦你明确了症结所在，你就能更容易选择最佳的应对策略。

治愈拖延症的良方

同样，由于篇幅有限，接下来我将简明扼要地介绍10种方法，希望能够帮助你有效地治愈拖延症这个顽疾。

坦然面对畏惧情绪

我们需要认识到，焦虑和害怕的情绪是很正常的。我们之所以谈之色变，是因为我们对这种畏惧心理本身感到恐惧。我们不想让自己陷入惶恐与不安，因此紧紧地蜷缩在自己的安全区里。但是那些让我们感到害怕的经历，或许也能赋予我们最大的成就感和满足感，而正式执行任务之前的畏惧心理，则帮助我们蓄势待发，展现最佳状态。大多数艺人和运动员都能证明这个事实：出色的表现离不开一定程度上的畏惧心理。关键是我们要在两者之间达到平衡，找到恰到好处的恐惧感，这样既能激发出我们的最佳表现状态，又不至于陷进逃避和无力的死胡同。

还需要认识到一点：你才是害怕和焦虑的来源，它们只存在于你自己的脑海里。因此，要摆出主人翁的姿态，相信自己既然能够创造它们，同样也就能消灭它们。一旦你的态度发生这样的转变，你就不会再轻易地寻找借口，或者把焦虑当作前进路上不可跨越的绊脚石。这样一来，能否勇敢地面对它们也就变成了意愿问题，而非能力问题。

合理平衡痛苦

着手完成那些想要逃避的任务，是一个可以预设的痛苦过程，但是如果一直拖延不做，则会产生真实的痛苦。问题在于，虽然预设的痛苦被放大，拖延的时间越长，痛苦就会越大，但是拖延任务带来的真实的痛苦会以稳定的低度刺激的形式出现。因此，你需要调整两者之间的平衡，让拖延任务的真实痛苦大于完成任务的预设痛苦。要做到这一点，你可以采用以下方式：首先，明确拖延行为的后果，即你的生活规划会

被打乱；其次，为拖延行为设定相应的惩罚措施；最后，公开地做出承诺，或将自己要负责完成的任务公之于众。面对预设的痛苦，你可以想想那些你一直逃避的但做起来并没有想象中可怕的任务，以及这种情况出现的频率。以上方法可以帮助你处理今后出现的焦虑情绪。

类似的，你还需要处理好焦虑的对立面——快乐情绪。想一想，拖延能带给你什么乐趣呢？答案通常是：没有。但是如果完成了那些正在逃避的任务，你的感受又将如何呢？当一周即将结束的时候，你已经完成了所有计划的任务，重点想象一下这样圆满的状态，会是什么感觉。

传递积极信息

当面对引起焦虑或恐惧的事情时，我们最容易向自己传递消极信息。如果你不断告诉自己诸如“我无论如何也做不到”“这太可怕了”“倒不如现在就放弃”之类的想法，那么克服恐惧将会变得几无可能。用积极的心态面对自己害怕的任务，这是最重要的。如果你先入为主地认为自己做不到，那么你就真的无法做到。但是，正如消极的自我对话会降低行动能力，积极自信的心态则会提升你的行动能力。因此，当你需要坚定决心时，就在心中默念一些乐观积极且有建设性的话语吧！

利用情景想象

通过情景想象，你可以在自我控制下以一种放松的状态预演令你感到焦虑的情景。这个策略广为运动员熟知。所有顶尖运动员都会在脑海中想象自己达到训练标准时的样子。毋庸置疑，这种方法十分奏效，并且同样适用于其他领域的人们尝试。无论你预设的目标是什么，定期在脑海中想象自己成功的样子，能够帮助你突破自身设定的心理极限。有证据表明，在大脑中进行情景预演时，三分之二的大脑活动和真实情景下的状态相同。这种方式能够营造一个积极的心理状态，从而抵消我们试图传递给自己的消极信息，并减少可能会出现的焦虑情绪。在经历了

想象中的成功后，我们能够带着极其相似的积极态度来真正着手这件事情。毫无疑问，这能有效地促进我们的发挥，并改善我们面临挑战时的心态。

让我们用一个典型例子来说明情景想象的作用：你要会见一位性格强势的人，这次会面十分棘手，因为你必须要向他表达不满或责难，或者为自己辩护。在开始想象之前，请确保自己处于完全放松的状态，且不受到任何杂念或外界的干扰。如果你很难做到这点，请去寻找一些自我放松的技巧。在开始情景想象后，你要在脑海里预演这次会见的各项事宜——从进屋开始，身体语言就要保持自信，并关注自己的眼神交流、语音语调，以及使用的词汇类型。你要在大脑中勾勒出自己果断且成功地把控整个局面的场景，并把这想象成一个动态变化的真实事件，而自己则是主人公。不要忽视焦虑的情绪，毕竟这在上述情景中难免会产生；你要切身感受这种情绪，并想象自己克服了它。你始终保持着轻松和理智，呼吸节奏平缓而规律，没有丝毫慌乱的迹象。你使用完美的词汇表达着你想说的话，你的身体语言展示出自信与沉着。并且，你要捕捉到自身的感受，这一点也许是最重要的。沉着自信的表现能让你产生强烈的自我价值意识，你要认识到并欣赏这种自我意识。

记住，情景想象只是辅助手段，并不能代替其他的准备工作。如果可能的话，你可以进行多次想象以增强效果。不要让任何消极因素进入到你的脑海中，如果出现了，尽快消除。千万不要纠缠于此，也不要费力强行驱赶，否则会滋生愤怒和沮丧的情绪。

调换任务顺序

不要让拖延的任务累积到更加难以处理的地步。你应该把最不感兴趣的任务放在待办清单的第一项，把最喜欢做的事情放在最后，然后按照顺序依次完成。这样一来，你会大松一口气，因为你克服了挑战，拒绝了拖延，同时你还犒劳了自己，因为随着任务的推进，待办事项会变

得越来越有趣。

做出坚定承诺

正如在设立目标那部分提到的，你应该始终确保你设定的目标是可达成的。你应该不折不扣地完成待办清单上的每一项任务，而非模糊不清的意愿。另外，清单不宜列得太过冗长，而且应在每天和每周结束的时候回顾一下你的完成情况，尤其是取得的成就。

对于某件你也许会试图拖延的事情，如果已经下定决心去完成，那就尽快着手吧。你拖得越久，就越会为自己的拖延找更多的借口。如果无法立刻着手处理，至少，你要做一些事情让自己始终挂念着这项任务，比如安排一次会见或者将这个任务纳入具体日程。

妥善安排任务

通常，当你面对不喜欢或者不情愿去做的任务时，即使是下定决心做好准备工作，都需要耗费很大的心力。但这些任务往往没那么重要，不值得你花费很多精力。如果你能把单调、枯燥且机械的任务安排到日程表的固定时间段去做，你就可以大大地节省精力。因为当这些任务成为例行公事后，几乎不会费力。我们将在下一章详细阐述运用习惯的力量。

适当安排休息

在事先安排好的任务之间留出片刻的休息时间，或者在完成一部分任务后短暂休息一下，可以消除倦怠感，但要自律，确保休息时间不会对完成主要任务造成干扰。如果你在这方面需要帮助，有各种应用软件可供选择，你可以安装在手机和电脑上提醒自己何时该休息，何时该继续工作。在第八章“实用软件”这一部分列出了若干应用软件，若你想要了解更多的应用软件，可在网络搜索引擎中输入“休息提醒器”之类的字

段。

记录成功

圆满完成一项自己一直抗拒的任务会带来成就感，而维持这种成就感是至关重要的。所以你要记住这种成就感与逃避带来的短暂解脱感之间的差别，也要记得原来很多任务并不像自己担心的那样棘手。坚持写日记看起来似乎平淡无奇，但对于解决难题、评估进步或工作出色时给予自己积极的心理暗示而言，它却是一种非常有用的方法。如果再碰到类似的问题，日记也可作为提供经验教训的宝贵资源。

寻找突破口

面对一大堆不知从何处着手的任务时，我们要寻找一个相对容易一些的突破口，而不是按顺序依次完成所有任务。无论从何处入手，重要的是要有好的开头。

在短时间内集中精力做事——从五分钟到一小时不等——可以很好地克服惰性，并且有助于战胜困难或艰巨任务造成的心理障碍。你会惊奇地发现，原来在短短几分钟内也能做这么多事情。如果采取这种方式处理一项任务，任务突然间就不再那么让人望而生畏了，而且你也开始获得完成这项任务所需的动力。

同样，把那些复杂的大型任务划分成一个个阶段性的小目标，看起来就不那么可怕了。

<<< 练习 >>>

扪心自问

■ 我最容易拖延哪些类型的任务？

■ 对我而言，造成拖延的原因有哪些？

■ 我可以采取哪些策略来减少拖延？

按时交工

未能按时交工的原因主要有以下五个：

■ 从一开始，完工期限的设定就是不切实际的；

■ 设定完工期限时，没有经过深思熟虑；

■ 负责任务的人无法着手开始工作；

■ 负责任务的人因他人未及时完成任务而误期；

■ 负责任务的人花费了过多不必要的时间。

应对不切实际的完工期限

要想改变不切实际的完工期限，最佳时机是在刚刚设定的时候。如果你认为在某一期限内完成上级要求的工作是不可能的，就要表明自己已经深思熟虑过了具体的时间进度，而不是信口开河不假思索地拒绝。你要采取积极解决问题的态度，列出为了按时交工而需要完成小任务的各个阶段，并探索是否有任何方法可以克服困难，例如是否有额外资源可以帮助你按时交工，或者是否有可能重新设立最后期限。遗憾的是，在现实中，完工期限很少是完全合乎我们愿望的。一个项目的完成进度表孤立地来看似乎是合理的，但很有可能该项目与其他任务的完成时间

相重合，而这些任务也设定了完工期限。一种可行的策略是，你可以询问一下负责设定完工期限的人，刚接受的新任务是否优先于手头的其他任务。如果是，那么就要确定哪个任务可以先放一放，以便能赶在完工期限前完成新任务。同时也要记住，有一些不切实际的完工期限是我们自己给自己设定的。因为我们把太多工作都列进了每日待办事项清单里，所以我们高估了自己在接下来几周和几个月内完成这些工作的能力。

在某些情况下，有些完工期限可能是不现实的，但不能改动。这些期限的设立可能是出于外部机构、监管部门或客户的要求。如果受到影响，唯一的解决办法就是用你自己的业余时间完成其他任务，这样就能挤出足够的时间按时交工了。再次重申，关键是你必须尽早做出改变。

在开始工作之前，你要确保自己完全清楚别人对你的要求是什么，手头有哪些资源可供使用，如有必要可以寻求哪些额外帮助。没有处理好这些问题是无法按时交工的常见原因。

做好规划，按时交工

当你接受了设定的完工期限，接下来就需要规划一下如何按时交工。你需要把该任务或项目分解成一系列的阶段性任务，借此一步步地达成最终目标，并估算出每个阶段性任务需要花费的时间。从现在开始算起，数一下距离计划完工日期还有多少个工作日，为了能够按时交工，要问问自己每周需要做什么（如果你的任务期限较短，那么问问自己每天需要做什么）。规划的时间安排不要太紧凑，留出足够的回旋余地，以防突发事件和延迟状况打乱原计划。在估算完成每个阶段性任务的所需时间时，也要把那些会占用你时间的其他事项考虑在内。

在努力完成项目的过程中，你可以把每个阶段性任务的结束视作一

个里程碑，据此监测自己的进度，并确保自己不会偏离规划路线。你也可以用这些里程碑给自己鼓劲儿，保持斗志。如果规划的进度提前完成了，你要抵制放松的诱惑，把这些时间留出来，让项目完成后还有一定的机动空间，因为最后的整理环节往往也会花费不少时间。

无法直接进入主题

这种倾向往往是规划不周造成的。有可能是因为你不确定是否获得了着手处理工作所需的全部信息，也有可能是因为你觉得离完工日期还很遥远。你会告诉自己时间还很充裕，并确信自己会在一两天之后开始做。当人们接到一个项目后，却总是迟迟不动手，这是因为他们缺乏自信，认为自己做不到，或者是因为他们不知从何处入手。如果你受这种心理影响，不妨一开始就把工作恐怕难做的忧虑抛开，直接从看起来最容易做的部分入手。一旦开始进入工作状态，你就会形成一种持续工作的势头，虽然打乱阶段性任务的处理顺序会造成效率低下，但总体来看还是利大于弊。

避免因他人过失而误期

通常来说，完成一个项目或任务的过程不是你能完全掌控的，要想按时交工，还有赖于他人的配合。再次重申，周密的计划是确保他人不会给你添麻烦的关键。你要认识到他们也有自己应该优先处理的工作，而且很有可能与你的不同，所以多花一点时间，详细告知他们你的要求，以及具体哪一天你需要他们交付工作成果。一般而言，你最好告诉他们一个提前了几天的日期，而不是你真正需要的那天，这样一来，就算他们由于懈怠而误期，也不会耽搁你处理计划内的后续工作。你也要把自己的要求尽可能地表达清楚，避免产生任何误解。

不要追求尽善尽美

过度追求完美也是一种缺点，是缺乏自信的表现。过度追求完美体现在开展过多研究，搜集过多信息，完全超过了手头工作的需要，导致承担任务的人工作停滞不前，只见树木不见森林；或体现在工作做完后却老是放心不下，没完没了地修改雕琢，力求完美。你需要避免这两种倾向，并知道什么时候应适可而止，过度付出并不会带来相应的回报。

<<< 练习 >>>

扪心自问

■ 最近我手头上有哪些工作难以按时完工？

■ 为什么难以按时完工？

■ 为了避免将来发生类似的问题，我需要如何改变我的工作方式？

<<<本章小结>>>

如果你想更高效地利用时间，你需要：

■ 了解自己目前利用时间的方法；

■ 能在不同时间框架下制订任务计划；

■ 选择适合你的计划和追踪工具；

■ 估测完成任务所需的时间；

■ 努力减少拖延；

■ 采用有条理的方法按时完工。

第三章
认识自己的工作方式



在制订工作计划，确定工作完成顺序并采取行动进行时间管理后，我们下一步要考虑的是如何着手完成工作。在本章中，我们将探讨完成任务应该采取的四个办法：把任务安排在合适的时间段；分割时间段，集中发力，以保持专注；运用习惯的力量；系统地进行决策。这些办法能极大地提高你的工作效率。

在合适的时间执行合适的任务

你的工作很可能是由许多不同的任务组成的。有些任务的完成取决于他人是否有时间，不能由你掌控，但大多数任务的时间安排都具有灵活性。任务大致可分为以下三类：

- **常规任务** 即必不可少的日常工作，能使你继续正常工作，保持消息灵通，正常处理各类消息，整理你的工作空间并完成日常通信；
- **人际任务** 包括谈判、参加会议、游说、评估工作绩效、交流、处理投诉、展示、培训及面试等；
- **创造性、计划性和问题解决型任务** 这类任务包括准备计划和项目简介，撰写报告，分析信息并得出结论，找出解决问题的方法及想出新点子等。

以上只是几个例子，根据工作性质的不同，还有其他适合你的任务类别。

明确不同任务的不同要求

通常，常规任务需要花费的精力是最少的。本章稍后会谈谈有多少常规任务可以通过运用习惯的力量来减少精力消耗。一般而言，创造性、计划性和问题解决型任务需要花费的精力与时间最多，因为在你的工作取得重大进展之前，你需要掌握最新情况。人际任务花费的时间或长或短，但通常花费的精力是最多的。尤其是此类任务的处理过程中可能会发生冲突，让你筋疲力尽。如果你手头有若干这样的任务，你可以

尝试一口气逐个完成。总的来说，完成第一个任务后，不妨一鼓作气完成剩余的任务。你会发现相比于每一次完成任务时都做好心理准备，一下子完成所有任务的做法花费的精力会较少。

生物钟能调节人的睡眠和清醒状态，我们都很熟悉这个说法。任何上过夜班或跨越时区的人，都对破坏生物钟的危害性有切身体会。但我们对现实生活中精力巅峰期和低谷期的关注太少，并且精力巅峰期和低谷期因人而异，差别很大。毋庸置疑，精力周期会对你的工作表现产生重大影响，在精力最旺盛的时候处理最难的任务是有益的。

找准你的黄金时段

我们常常笼统地给自己贴一些标签，如“我早上效率高”或“我晚上效率高”。但是，抛开这些粗略的标签，你可曾更仔细地审视你的作息模式？你也许因为不善于合理规划时间而陷入了一种违背生理节奏的作息模式。例如，你自认为晚上是进行筹划和解决问题的最佳时间，但实际上，把这些工作堆砌到晚上，只是因为白天你容易分心且常受到打扰而无法专心致志地处理这些需要注意力高度集中的工作罢了。如果能有效地自我管理，得心应手地应对外界干扰，也许你就会重新认识处理某些特定工作的黄金时段。

我建议你不妨花一两周的时间做自我测试。把你习惯在某个时间段完成的工作换到别的时间段，然后检测工作成果的变化。例如，我们中许多人都习惯在每天开始工作的时候查看邮箱并回邮件。由于我们每天都会收到很多工作邮件，这项工作可能会花费很长时间。但是，邮件往往是不太紧要的例行公事，完成了也不会对推进重要工作有特别大的帮助。每天早晨可能是你的黄金时段，要利用这段时间处理有难度的工作，邮件留到之后（例如午餐前）再处理，这样可能会提升工作质量与工作成果。

一些牵涉人际关系或有难题要解决的工作会一直占据你的大脑，让你无法专心完成手边的工作，所以要尽量把它们安排在一天的早些时候，这样才不会分心。

在当前的高压环境下，我们许多人都变成了“夜猫子”——一定要在睡前完成一两项工作。不仅你是这样，我近些年来也一直是这样，但至少要保证睡前别做需要用电脑完成的工作，也不能让精神过度兴奋，否则会影响睡眠质量，进而影响第二天的工作。

不能只关注早晨与夜晚的黄金和低谷时段，还应该考虑其他时段会不会有高效率的时候，比如下午。

试过几周过后，检验工作成果，看看有没有需要调整的工作安排。如果有就据此加以调整，并记录下你的工作成效有何提升。

为何不能总是依赖相同的生理节奏

你可以把最难处理的工作安排在一天中的精力最旺盛的时段，但这也并非永恒真理。如果某段时间你身体略有不适，或刚刚经历了一个精疲力竭的工作周，就没有精力旺盛期可言了，任何高难度工作无论何时对你都将是一种折磨。此时如果有选择余地，你就不要勉为其难地做高难度工作，也不要指望在这时候能够渐入佳境，倒不如先做一些常规工作，待到休息充分、精力恢复之时，再回头处理那些高难度工作。但是，千万不要以此作为拖延症的借口。

选择做高难度工作的时机是问题的一个方面。另一方面，当你精力充沛、一切进展顺利时，也不要因为已经完成当日目标就收工。如果还有余力和创意，而恰好又有一项新工作，那你就继续吧。总之，要灵活安排日程，听从你身体的“旨意”。

在恰当的时间做恰当的事

有些工作必须腾出大段时间，因为你得四处收集大量的资源，进入最佳的心理状态，确保没有任何干扰。另一些工作则可以随时开始，随时暂停。如果时间有限，你就不要浪费这些时间试图准备那些需要长时间投入的工作。当约见对象迟到，会议推迟或候车时，你应该时刻准备着用这些碎片化的时间，去处理那些能速战速决的工作。

集中注意力，保持积极性

由于工作性质、工作时间或分心程度不同，我们的注意力集中时间也不同。但即使是在黄金时段，注意力也是有限的。处理耗时又耗神的工作时，我们需要定时休息才能保持注意力。但是如前文所述，中场休息很容易让你陷入没有条理的习惯——你可能一旦开始放松就一发不可收拾，无法重拾工作状态。那么，不妨尝试以下方法来应对长时间工作。

■ 审视手头的工作。审视工作目标与衡量标准，思考整个任务的时限，以及如何将其切分为更小的分项。即使时间很紧张，抽出一点空解决这些问题也是值得的。这样当你着手工作时，就会目标明确且条理清晰。

■ 设定一系列明确的目标，规定完成时间并在每阶段目标内都安排一项有难度但力所能及的任务。一种流行的方法是，工作25分钟后休息5分钟。这被认为最利于一个人保持专注和动力，但我建议你结合自己具体的任务和精力状态来调整时间间隔。每个目标的完成时间最好设定为30~60分钟，你也许能够长时间专注于某些工作，但除非你已经进入到一种“心流”的高效状态，通常超过60分钟注

意力就会分散。面对一项艰巨的任务，预设两小时完成可能会让人望而却步，预设一小时则较为合适，也可以防止你有时间去懈怠。通过这种方法，你可以一口气完成一项任务，并且取得意想不到的收获。

■ 规定目标的完成时间对于养成自律的工作方式十分重要，但是时间分配切忌一成不变，而要根据目标完成的实际状况灵活调整。如果你能提前完成任务，那再好不过，请给自己点个赞。如果稍稍超时，请你坚持下去，直到顺利完成目标。但如果你发现某项任务严重超时，或者完全无法推进，则需要调整预期。在这种情况下，你可能需要减轻这一时段内的目标工作量，或想办法排除影响工作进度的障碍，比如换个角度看待问题，或者先做这项工作的另一部分，回过头来再处理那些难做的部分。不要把那些意外的小问题作为借口，停滞不前。

■ 每个目标完成后，别着急休息，先安排好下一阶段的目标任务并花几分钟起个头。这样当你重新开始工作时，面对的就是已有一定进展的工作，大大节省了重新集中注意力的时间。

■ 好，现在你可以休息了。通常花几分钟时间做点别的事情就足以调节状态——做一些简单省时的常规工作，处理一个轻松的通话，或者在长时间的电脑作业后舒展一下筋骨，放松一下双眼，都是不错的选择。无论如何，关键在于要做一些不同于此前所做的事情，而且切忌长时间放松，以免一发不可收拾。如果你接到额外的工作任务，那就对你的待办清单做相应的修改，然后接着完成手头的工作。

运用习惯的力量

每天你总想用有限的精力做尽可能多的事情。但是，可能各种琐碎

而耗时的杂务就已将你有限的精力和资源消耗殆尽，以致你无力推进那些长时间、高强度的重大事项。那么，请让习惯的力量帮助你。借助习惯，你可以解放出一部分精力投入高强度的工作中，这将大大改善你的工作成效。如果你以创造性工作方式为傲或者本能地反感习惯的束缚，那么不妨这样安慰自己：培养一些日常习惯和作息规律，能让你有更多精力在其他时间开展创造性工作。好的作息规律还能有效防止你习惯性地拖延那些枯燥的工作。

想想你早上起床后必做的几件事，比如刷牙。这些事情已经成为你每天早晨醒来后自然而然的一部分。做这些事情时，你的心思可能在别处——或是在听广播，或是在计划一天的事宜，总之你不会为这些事情费神，也不需要动脑筋。而在工作中，也有一些像刷牙一样的任务，虽然不像刷牙那样完全不用动脑筋，却耗费了不必要的精力。这些事情同样需要你在百忙之中抽出时间来处理——你得决定什么时候去做，不做完还不能安心。

本书中谈到的一些提高条理性的一般性活动，对培养习惯和规律作息也许有所帮助，包括：

- 制订未来几天或几周的计划——见第二章；
- 处理接收到的信息——见第四章；
- 保持办公场所干净有条理——见第六章；
- 日常归档和电脑清理——见第七章。

另外，你还可以根据自己的工作，开展其他具体的规划活动。好的习惯能让我们腾出更多的精力去处理更重要的事情，相反，不好的工作习惯则会让我们事倍功半。

<<<案例分析>>>

很多人不善于整理办公桌，导致工作效率低下，弗朗西丝·克雷格（Frances Craig）就是一个典型的例子。尽管在其他许多方面，她都自律且有条理，但她的办公室却是混乱不堪，很容易让人分心。弗朗西斯知道自己在堆积如山的材料和塞得满满的电子邮箱中找东西浪费了很多时间，也知道有条理的环境能提高工作效率。她也会定期整理邮箱中的资料，有时还会不小心把重要的材料丢到垃圾桶中。但尽管如此，她还是没有养成定期整理办公桌的习惯。

习惯是如何养成的

无论好习惯还是坏习惯，都是在不断重复和强化的过程中形成的。我们都知道，重复在习惯养成中起着重要作用，但是经常坚持不下去，在新习惯养成之前常常会半途而废。要记住，只有辅之以强化，重复才能奏效。

强化（reinforcement）分为正强化和负强化。正强化常常被忽略，例如一句祝贺（即使源于自己），或者在待办事项清单上画去一项任务所带来的快感。负强化则往往令人不太舒适。不同的强化，作用有强有弱，而近在眼前的明确强化往往比远在未来的模糊强化更加有效。弗朗西丝之所以没有养成整理办公室的习惯，是因为她当前的工作习惯产生的强化见效更快，她能够在各项工作之间迅速切换，最大程度减少准备时间和清理时间，相比之下，转变工作方式的成效则相对模糊。为了改变行为模式，她需要将不同行为习惯及其产生的结果有意识地联系起来，并且每次做出改变时都努力强化这种联系。

习惯也受环境影响——包括你对自己的态度和看法，周围的人与

事，以及工作地场所的主流文化。弗朗西丝养成现在这种行为习惯受到两方面环境因素的影响：一是她的自我认知，她认为自己工作繁忙且富有创造力；二是她的工作氛围，她的工作单位常常认为员工无所事事才会整理办公室。

从这一切来看，简单地决定改变工作习惯并不一定能成功。你还需要改变导致目前行为习惯的环境，并努力培养和强化新的习惯，直到成为自然行为。这个过程不会立即见效，但为了获得最终的结果，这个过程值得坚持。

<<< 练习 >>>

扪心自问

■ 目前我有哪些高效的工作习惯？

■ 哪些工作习惯导致我效率低下？

■ 我能培养什么新的习惯来提高工作效率？

改变习惯的小技巧

■ 着眼于你正努力培养的习惯的积极方面。不要关注任务本身有多么枯燥无聊，把这一习惯与理想的结果联系在一起，例如能腾出时间和精力来从事创造性的愉快工作。

■ 同样，将习惯与自我形象的积极方面联系起来。它们可以彰显你的创造力和果断性，而不是官僚习气。

■ 想要改变你现在的习惯，就要相应地改变助长习惯的环境。例如，在整理桌面的同时，对整个工作空间也来个大扫除。

■ 记住，迅速见效的正强化才能巩固新习惯。这种正强化可以是画去待办事项清单上的一项任务，也可以是用一个期待的结果来奖励自己（现在我可以回家了或现在我可以去吃午饭了），或者简单地祝贺自己大功告成。每当你以新的行为方式做事时，就用迅速见效的正强化来激励自己。

■ 在一天的关键时间段巩固新习惯。例如今天的第一件事，午饭前做的事，午饭后立即就做的事或回家前做的事。将新习惯与这些标志性事件联系起来，就不容易忽视新习惯了。

■ 持续强化并自我监督，直到新习惯根深蒂固。把新的工作习惯列在每天的待办事项清单中，坚持几周，如果能坚持下去，就奖励自己。

■ 对于新培养的习惯，要想办法及时提醒自己照此习惯做事。

如果你使用电子方式安排工作，则可以利用重复定时功能在适当的时间提示自己。

■ 利用清单、表格和模板来减少完成日常工作所需的精力。

■ 不要急于求成。一步一个脚印，培养新的习惯，直到你确信这些习惯已经成型，再把注意力转向别处。

提高你的决策能力

决策必然先于行动。如果你犹豫不决或不善于做决定，这将不可避免地影响你个人的条理性。如果你为无关紧要的决定或可以由别人做主的决定而焦虑，那么你就没有足够的时间和精力来处理真正重要的事。

我们的日常生活中每天都要面临大大小小的决定。很多决定已经成为日常习惯，不必费神考虑，但也可能在特定情况下变得复杂。其余一些决定则要消耗大量的时间和精力，若要成为有条理的人，高效处理各种决定便是极为重要的一点。

如果你日常要做很多决定，那么将待决事项分成以下四类可能会很有帮助。

■ 第一类待决事项最为简单，你很清楚合适的处理方法并能立刻开始行动。这种决定很快就能做出，然后就不必再理会。

■ 第二类待决事项是指别人职责范围内的或是可分派他人做出的决定，这两者十分相似。不能简单地分派给别人，而应将授权和职责进行最优分配（详情参见第五章“分派工作”）。

■ 第三类待决事项是指需要获取更多信息方可决策的事项。一个有条理的决策者需要在决策过程中做好两点准备：明确从哪里获取信息，确定可能需要做的分析。当然，信息本身可能是造成“分析瘫痪”的原因。要么是没有足够的信息来做出明智的决定——这往往是拖延的借口，要么就是信息太多，决策者无从下手。信息收集也受到畏惧心理的影响。一方面，人们会担心太多的信息可能会使事情复杂化；另一方面又担心停止收集信息会错失良机，难以走上正轨。这时，你要根据问题的重要程度决定信息的获取量，并学会拿捏分寸，知道收集多少数据足以充分确定和权衡选择，避免陷入额外的工作之中，进而造成收益极剧下降。

■ 至于最后一类待决事项，你可能已经获得了所有必要信息，但在做出最终决定或建议前还需反复掂量。例如，你可能要考虑对其他活动的影响，或是从更长远的角度考虑。当然，这些都不能作为拖延的借口，考虑的时间取决于事项的复杂程度及决策的机会窗口。但一般来说，无意识地回顾某事有时能帮助看清全局或发现线索，一心想快速决断时反而看不出这些。

做出任何重大决定之前，你需要完成以下四个步骤。

明确参与者、目标与做法

要明确这些，你最好问自己如下这些问题中的几个：

- 为什么要做这个决定？
- 我的目标是什么？
- 有哪些潜在的风险或好处？
- 谁会对这一决定负责？
- 做这个决定需要哪些信息？
- 已有的信息可靠吗？
- 之前是否有处理过类似的情况可供参考？
- 如果什么都不做会怎么样？
- 如果做错决定会有什么影响？
- 需要向谁咨询或求助？
- 期限是多久？必须很快做决定吗？
- 可用的资源有哪些？

明确所有选项

这一步要尽量避免评估各选项，否则大脑容易“短路”耽误进度。在明确有哪些选项时，脑海中可能会突然冒出一个看起来很棒的选择并转移我们的注意力，让我们不再花精力探索其他可能性，转而专心去证明

这个就是最佳的选择。即使是做较紧急的决定，也应该多花点时间，确保找出所有可行的选择，然后再进行评估和筛选。

衡量每个选项的优缺点

对于复杂的决策而言，很多技术工具都有助于进行信息分析和备选方案的评估，但这些已经超出了本书要讨论的范围。而对于比较简单的决策，可采取简单的资产负债表模式进行分析。找一张白纸，在中间画一条竖线将这张纸一分为二，然后将每个选项的优点和缺点分列两边。在此过程中要始终提醒自己做这一分析的目的，以及之前向自己提出的问题。各个优缺点的分量并不相同。你可以用数字1到10给予它们不同的权重，但仅仅分配并叠加权重是无法做出最佳选择的。因为某些优缺点有压倒性的分量：一个缺点可能具有很大的权重，足以抵消掉全部优点。同时要当心所谓的决定性优点，比如有些选项非常新颖，导致你没法深入发现其缺点。

用排除法，缩小选择范围

我们能立刻淘汰一些无法实现目标或与目标明显相悖的选项。而对于剩下的选项，则需要我们考虑实施的风险。要考虑不可控因素会在多大程度上影响决策的实施，以及抵消掉风险后这一决定的预期收益会如何。除此之外，还要考虑如何将解决方案推销出去，以便执行方接受决定之类的因素。

决策过程往往不像上述那么简单，你还需注意以下可能会影响效率的障碍。

畏惧和焦虑

我们前面已经讨论到，畏惧心理是导致拖延的因素之一。由于害怕犯错误，人们常常迟迟不敢做决定，或者把决定权交给别人。害怕将决策付诸实施的焦虑情绪，可能与选择正确的行动方式一样影响重大。你可能知道正确的做法是什么，但一想到要去动手实施就畏缩不前，也许这是因为你预想到可能会与他人之间产生不愉快的事。由于这个原因，你通常会逃避就人际问题做出困难的决策，比如你不愿意用制度和纪律制约别人。

阻碍我们做出正确决定或采取行动的不只是畏惧和焦虑。通常，我们还会出于同情或不愿伤害他人利益之类难能可贵的情感而做出不太令人满意的选择。

无意识的偏见和直觉

在权衡各选项时，一个常见的错误就是偏好那些能证实自己现有观点的选项。这种所谓的“证实偏见”会让人忽略潜在的更好选择。我们还倾向于走捷径，基于直觉做决策，但其实真正需要的是对可用信息进行全面的分析。除非结果不重要，否则直觉并不能用来判断一个决定是否正确，也不能取代应有的分析。

用功过度

很多决定一般不用花太大力气，但即使是鸡毛蒜皮的决定也会消耗我们的精力和注意力，从而和那些十分重要的决定一样耗心劳神。在做普通的日常决定时，若有两个差不多的备选方案，那么只要能解决问题

即可。在每个选择上都苦苦纠结只会浪费宝贵的时间和精力，在这里80：20法则也同样适用。但对于其他更重要的选择，你就必须要投入必要的时间和精力，以便做出最佳选择。重要的是，我们要清楚哪些决定需要毫无保留地投入时间和精力，哪些决定只需找到不错的解决方法即可。

他人因素

一些决定纯属私人决定，只会影响决策者本身，但无论做出决策时是什么样的背景，大多时候你都要考虑对他人的影响。每个人都有各自的偏见、喜好和心理包袱，对地位、角色分工及名誉的认知都有所不同。有时需要劝说他们相信某个决定是正确的，有时甚至需要让他们参与到决策当中。因此，做出决定实际上可能并不意味着工作的结束，而是工作的开始。做出决定之后通常要就其与他人展开沟通来获取支持。许多好的决定就是在这一步泡汤的。开展沟通并说服他人接受决定也是一种推销，而有效的说服工作则需要：

■ 从对方的角度看待问题，满足他们的渴望，消解他们的担忧；

■ 制订明确的执行规划，树立起信誉；

■ 宣传决定将带来的好处，不要一味解释如此决策的原因；

■ 预想所有可能的反对观点，准备好有力的回应。

想逃避做决定

要知道不做决定本身也是一种决定，你需要就自己的逃避倾向进行

严肃的自我反思：是因为焦虑的刺激，或是真的缺少可用信息，还是因为判断出不做决定的好处胜过做决定的风险？

决定通常意味着改变，而很多人都倾向于维持现状。但是研究表明，相比为做过的事后悔，为没做过的事后悔的人要多得多。

瞻前顾后，犹豫不前

你不可能永远正确，尤其是涉及人的时候。即便做出决定，能否得到实施还属未知。环境会因为一些你做决定时无法预料的因素而发生变化，因此你需要时时审视决定可能带来的后果。不过既然已做出了最好的选择，就要坚定不移地执行，不要一直纠结于其他可能的选项，并质疑自己的决定是否正确。

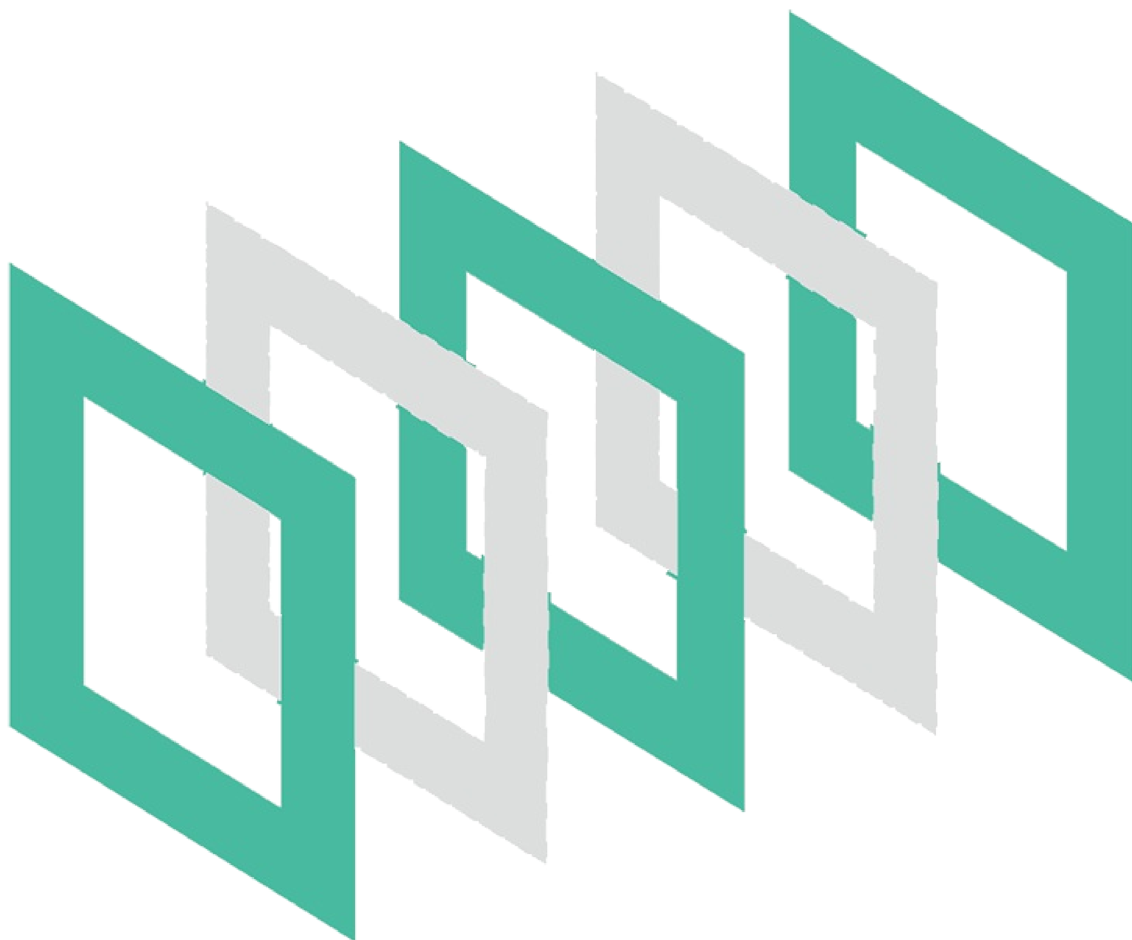
<<<本章小结>>>

想要更加有效地管理工作，你需做到以下几点：

- ■ 确定要求最高的任务，安排在自己精力最充沛的时间完成；
- ■ 根据手头时间合理安排任务；
- ■ 培养良好的工作习惯，消除不良的工作习惯；
- ■ 采取系统的方法做出决策。

第四章

信息管理



- 你需要接收的信息量是否似乎一直在增加？
- 你是否经常反复看同一文件却不知道它在讲什么？
- 你是否希望在提高阅读速度的同时增强理解能力？
- 你是否难以及时跟进阅读那些有助于高效完成工作的资料？
- 同事是否会没完没了地给你发来你不需要的邮件、报告或其

他书面材料？

■ 你是否对收到的文件和信息感到无从下手？

■ 你是否会把文件信息放在一边延后处理？

■ 你是否保存着一些本打算看却从没开始看的杂志、报告或网络参考资料？

■ 你是否会被垃圾邮件困扰？

■ 你是否经常遇到这种困难——明明知道信息就在某本书或某份报告中，却就是很难找到？

对于上述问题，如果你的答案全是否定的，那么你在当今的职场中绝对是非常特殊的存在。最近的调查显示，在所有发达国家和地区，工作中待处理的海量信息正让人们苦不堪言，工作压力大成了普遍现象，工作效率也因此降低。

本章将会介绍一种处理信息的系统性方法。我们将探究如何减少你要接收的信息量，并提供相应技巧帮助你更加有效地阅读、分类和消化信息。

识别重要信息

有些信息一眼就能看出是垃圾，有些信息则明显非常重要，但有时确定一条信息是否重要并不容易。无论收到何种信息，你都可以通过问自己以下几个问题来判断其价值。

■ 这些信息是否与我工作中的某个重要部分相关？

- 如果必须付费，我还愿意接收或保留这些信息吗？
- 如果选择无视，最坏的结果是什么？
- 这是我现在就需要的信息吗？如果不是，之后需要的话还能方便地获得吗？
- 80%的价值其实来自20%的信息，这条信息属于那20%吗？

虽然不能保证每次都判断准确，但对于不确定的信息，你千万不要采用“可能重要就视为重要”的应对策略。完美获取信息，即总在恰当的时间获得合适的信息，是不可能实现的。虽然获取有用的信息对有效完成工作十分重要，但不是信息越多，工作就能做得越好。信息超过一定数量后，多出的信息所具有的边际价值就会递减，当信息多到无法适当解读时，也就完全失去了价值。因此，你要明白自己不可能消化所有的信息，只能关注那些重要信息，并且承认你自己的判断不可能完美无缺。同时别忘了区分信息到底是紧急的还是重要的，需要迅速答复的信息或许没你想的那么重要。不重要的事再被搁置，也不会因为期限将近而变得重要，只是变得紧急了而已。

运用系统性方法

一种普遍的错误观点认为“任何信息材料只应使用一次”，而一些时间管理课程也如此以讹传讹。但实际情况并非如此，由于种种原因，你可能要反复使用一些文件。要想做出明智的决策，你就要慎重考虑某些信息，或是结合其他信息进行综合考量，而对同类信息进行归类处理有助于提高信息处理效率。碰到让人恼火的文件和邮件怎么处理？虽然立刻回复能宣泄不满，让你心里舒服一些，但如果能等到心情平静下来再回复，可能效果更好，也能避免加剧与对方的矛盾。在拟写复杂文件

时，你可能需要反复回顾相关的信息，以做好文件撰写。如果能一次处理好一份文件，那这再好不过了，不过不要过分执着于这种“一次处理”，关键是不要让你的文件信息堆积成山、无从下手。每次处理新信息时，你都要确保做到积极应对、高效处理。我们接下来要介绍的“五步”信息处理法（five Ds）也会谈到这一点，图4–1总结了这种“五步”处理法。

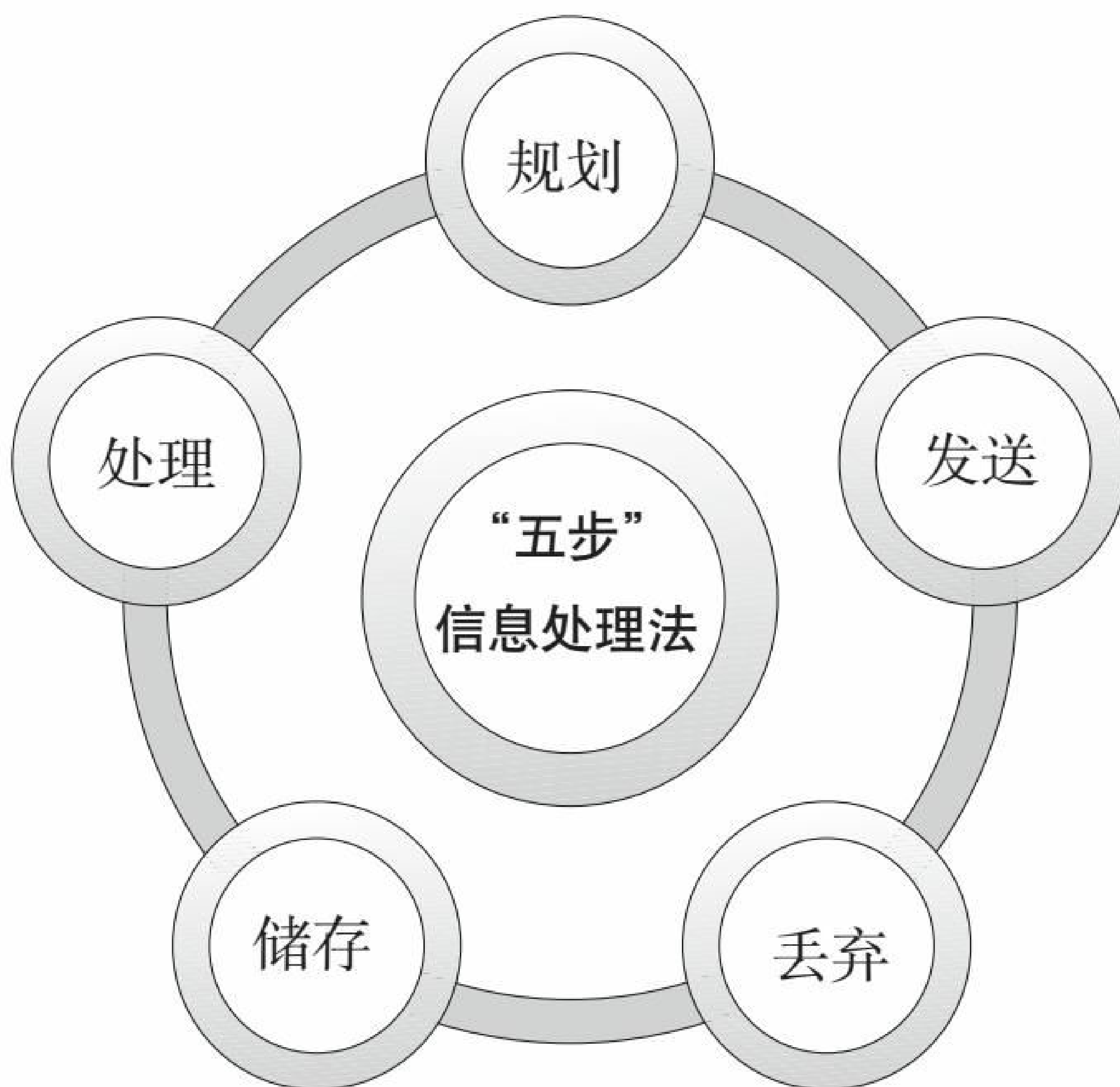


图4–1 “五步”信息处理法

丢弃

浪费大量时间精力浏览毫无帮助的信息，只会让你身陷泥潭，毫无进展。因此，首先问问自己：“我真的需要吗？”无用的信息通常一目了然，但我们往往费力地看完全文后，才愿意丢弃（discard）这些信息。很多时候我们也会把拿不准的文件先放在一边，久而久之，这些文件信息或是塞满你的收件箱，或是堆积成山、布满灰尘。你可能偶尔会回头处理这些积压文件，但也是漫不经心、效率不高。记住一点，大多数信息都是有有效期限的，事实上今天没用的信息明天也不会有用。

处理

如果有条件迅速高效地处理（deal with）信息，你应该一收到信息就立刻开始行动。接到文件就立即行动，能帮助你减轻压力，收获满足感。若等到之后再来处理，还会花费你额外的时间来回顾之前的情况和要求。如果没有条件立即处理，则至少要计划好处理的时间和方法。

规划

处理纸质文件时，不要把文件随意堆在一边。你需要建立一套提醒机制，提醒自己哪些文件亟待处理，同时记得在文件上写明或附上便利贴，标明必要的行动计划和其他处理方法，即规划下一步行动（decide future action）。标好每月日期的多层文件袋就是一个很好的提醒工具，你可以根据预处理日期把文件放入相应的格里，以便回头查阅。

处理电子邮件时，你也可以利用软件工具进行类似处理。如使用微软的电子邮箱时，软件自带“标记待办事项”功能，你只需标记邮件并选

择提醒时间即可。其他的软件可能没有时间提醒功能，但大多数都有分类标记或标注小旗的功能，将其中一类标记设为待办事项，这样你就能轻松搜索出待处理的邮件信息。处理完相关信息后，记得去掉标记。或者你还可以建一个专门的文件夹存放待处理的邮件信息，记得定时查看，不要存好就不管了。

对于标记为“待处理”的文件，还需注意以下几点原则：

- 规划标记好后不要就放在一边，还要对其进行其他四步的处理；
- 不要推迟原定的处理时间；
- 不要让你的“待浏览”文件夹成为储存文件的“垃圾箱”。

发送

你不要仅仅为了清理桌面或收件箱，或者因为无从下手，就把文件原封不动地发送（direct）给同事。这样只会加重别人的信息负担，进而阻塞整个公司内部的沟通系统，结果可能只是更快地填满了别人的垃圾箱。你应该想清楚你转发文件的原因和意图，在转发文件时附加简短的说明，让对方能更好地明白你的意思，更加迅速地处理文件信息。

储存

你不要因为拿不定如何处理一份文件就随意储存（deposite）归档。存放文件时一定要谨慎，特别是存放又沉又占空间的纸质文件时，你一定要仔细规划，而归档储存电子文件时，你可以粗略一些。但即使是电子文件，分类不够细致有时也可能会使你浪费更多的检索时间。在

第七章我们会着重讲解文件归档的基本原则。

避免“信息超负荷”

无论你的工作效率有多高，只有减少日常分散注意力的信息量，才能真正做到高效地完成工作。每天大致扫一眼这些日常信息，就算不全部看完，它们也会占用你不少的时间和精力。

面对一波又一波的文件、邮件、电话、短信、网页链接等信息轰炸，我们很容易感到力不从心。不过不用灰心，我们仍然有办法掌控主动权。

第一步就是本书第一章里提到的，明确自己的目标。要想获取有效的信息，你就必须明确目标，分清轻重缓急。做到了这一点，你就可以开始着手减轻自己的信息负荷了。下面介绍几种减负方法。

拒绝推送

在网上处理业务时，提供邮箱是不可避免的，但你应尽量避免将邮箱泄露给不必要的第三方。在购买产品或服务而登记个人信息时，你要留意服务商的隐私条款，确保你的邮箱不会被泄露给第三方。一般条款里有一个不太显眼的勾选框，你可以选择不接受服务商新闻、更新和优惠等信息推送。

不要随便提供自己的手机号，一些公司可能会借机进行信息和电话轰炸。

查阅自己订阅的报刊新闻和电子杂志，看哪些在近几个月里信息价值不大，酌情取消订阅。

如果网络社交媒体也造成了你的“信息超负荷”，那么扪心自问社交媒体在你的生活中到底处于什么位置。社交媒体带来的“连通感”会让人欲罢不能，失去自制。你问问自己：社交媒体是否已经严重干扰到你的工作？他人生活中的鸡毛蒜皮，对你来说真的那么重要吗？还是说你是在借机逃避现实呢？

过滤

人们搜索和浏览网络信息时，其实只能有效地接收很少的一部分信息。网络上的大部分信息都是没有什么含金量的模糊信息，进一步了解查证也会花费大量精力，因此，我们应该专注于信息质量高的网页。第八章将会具体讲到如何评判信息的质量。

充分利用电子邮件和杀毒软件里的垃圾邮件过滤功能，避免收到垃圾邮件和恶意邮件。

如果你需要订阅简易资讯摘要（Really Simple Syndication，缩写为RSS）和新闻快讯，可选择如谷歌快讯等有过滤模式的应用软件，确保收到真正需要的信息。

下线

一直保持连线状态会极大降低工作效率，增加工作压力。现代通信技术的一个显著优势在于使时间自由成为可能。我们可以自主决定何时回复电子邮件、短信和语音留言，但许多人还是像使用老式座机电话那

样，一旦有人联系就放下手边的事，立刻查看消息并回复。如果你只在特定的时间段查看和回复消息，就可以极大地提升工作效率。我们将在第五章深入说明如何在当今时代克服信息干扰，掌握沟通的主动权。

删除

国际最新研究表明，超过70%的电子邮件是垃圾邮件。但并非所有不期而至的邮件都毫无用处，其中很大一部分很可能来自你之前接触过并且很可能会继续打交道的机构，问题是你现在不需要这些邮件，也提不起阅读的兴趣。尽管如此，你还是忍不住会点开看，甚至会以备不时之需而保存邮件。每一封邮件花费的时间并不长，但长此以往，这些邮件会占用你大量的时间和精力。如果源源不断的垃圾邮件让你不堪其扰，直接删除可能是不错的选择，重要的事不会只说一遍，对方会通过其他方式与你做进一步的沟通。其实这个方法可以作为信息处理的基本准则，即大部分消息不是非看不可，没用的可以直接忽视或删除。

合作

切记，只有把要求说清楚，你才可能获得清楚的回复。如果你经常被铺天盖地的群发消息和无效的沟通弄得焦头烂额，可能是因为别人不清楚你的要求。

如果你不知道如何处理某份文件，或不确定哪些人需要看某份电子邮件，最简单的办法是把它转发给所有可能用得上其中所含信息的人。这样一来，你不但丢掉了一个烫手山芋，而且不用为信息滞留负责。但这加重了他人的信息负担，也不一定能传递任何有效信息。如果你为了保护自己而胡乱抄送邮件，同事也可能会以彼之道还施彼身。

团队成员的合作可以减轻集体的信息负担。例如，对于团队中所有人都要经常阅读和学习的复杂文件，团队成员可以尝试轮流担任“领读者”，负责为其余成员提供文件梗概，帮助他们更快地掌握文件内容。

高效阅读

通过阅读快速有效地获取信息是有序开展工作的重要条件。据统计，从事信息密集型职业的人，1/3的工作时间都涉及阅读，但大多数人的阅读效率还有待提升。一般英语国家的人的阅读速度是每分钟200到250个英文单词，在简单掌握一些技巧并稍加练习后，他们的速度可增至每分钟500个单词以上且不影响理解。阅读速度慢，不是因为受教育程度低或智商不够，许多能力强、学历高的人阅读速度也和常人无异，甚至低于平均水平。而大多数阅读速度已经比较快的人还有提升的空间。不少人误以为任何材料要读透就必须慢读，实际上，加快阅读速度的同时也可以提升阅读质量。

估测自己当前阅读速度的较为简单的办法就是进行速度测试，网上很容易找到此类网站或软件。或者，你也可以自己选一篇难度适中的新材料，长度至少为一页。尽量按照能够保证理解的正常速度阅读，并注意准确记录用时。估计每行平均单词（字）数并乘以行数，得出文章的大概单词（字）数。最后用文章的单词（字）数乘以60再除以阅读的秒数，就可以计算出自己每分钟的阅读单词（字）数。

是什么降低了阅读速度

在阅读过程中，我们的眼睛不是连续地在页面上扫视，而是一次捕

捉几个字，真正的阅读就发生在每次“捕捉”之后的静止期。当然，完成阅读的不是眼睛而是大脑。简单来说，眼睛就像相机，拍下许许多多照片之后供大脑解析。阅读速度慢的主要原因有以下几个：

- 每次静止期前看到的单词（字）太少；
- 静止期过长；
- 有意识或无意识地重复阅读；
- 心读，即阅读过程中在脑海里发出单词（字）的读音，其根源在于我们最开始学习阅读时使用的朗读法。心读速度最多略快于说话的速度（每分钟约150个单词）。即便不能完全克服，这种坏习惯也可以通过训练得到明显纠正。

提高阅读速度

很多书籍、教程，以及电脑、平板电脑和智能手机的应用都能帮助你提高阅读速度和理解能力。一些工具似乎能让人在短时间内有很大进步，但我不太想介绍那些新奇的方法。最常用于提高阅读速度的两个方法就是视觉引导和快速序列视觉呈现。

视觉引导（meta-guiding）是最古老的提高阅读速度的方法，包括使用某种限时方法迫使视线向前移动，减少分心或重复阅读。最简单的做法是，用食指或铅笔没削尖的一头指着正在读的那行下面，并且一边读一边不断快速沿着文字移动铅笔。阅读速度要比平时稍快，并且绝对不能重复阅读。如今，随着科技的发展，很多“速读”应用取代了铅笔，这些应用会呈现滚动的字行，滚动的速度可以自行设置。

第二个常用的方法就是快速序列视觉呈现（rapid serial visual presentation，缩写为RSVP）。文章中的单词（字）会在读者面前依次

闪现，读者若习惯了某一闪现速度，还可加快速度。热衷使用此方法的人认为，读者的视线不必移动，因此节省了重新固定视线的时间。

若想要下载速读应用，你能轻而易举就找到很多，参考评价还能帮你判断是否好用。例如，安卓系统中一个普遍好评的速读应用是Novellectual公司出品的速读教练（Speed Reading Coach），有滚动和快速序列视觉呈现两种文章阅读模式。而对苹果用户来说，一款名为Accelerated的应用就很不错。它采用的是快速序列视觉呈现模式，但呈现的是句段而不是单词（字）。这两个应用的专业版都支持用户使用自己的文档，前提是文档没有被锁定或加密。显然，相比应用随机呈现的文章，使用自己的文档对用户来说更有现实意义。第三个受欢迎的速读应用叫作Spritz，采用的模式是快速序列视觉呈现的变体。若想了解Spiritz更多的相关信息及呈现方式，可浏览其网页www.spritzinc.com。

提高阅读速度需要时间和耐心，不过这里还有其他一些可行的方法，能帮助你迅速提高阅读速度和理解能力。

通过预览加深理解

如果我们能将新信息融入已有的知识体系，阅读的速度和效率就会大大提升，所以花少许时间构建知识体系会带来显著的回报。以下列出的阅读方法适用于大体量文本，如书籍、期刊或报告，稍加调整也可应用于较短的文本，并同时适用于电子文本和纸质文本。

■ 阅读正文前，浏览目录、引言、摘要（如果有的话）和结论。

■ 快速浏览文本，对总体结构和核心论点建立大致印象。关注章节摘要，有助于快速掌握主旨。如果没有章节摘要，可以阅读每章或每小节的首尾两段，因为它们通常引出下文、总结前文。

■ 完成以上步骤后，阅读文本就如同填补认知缺口，而非从零开始学习。你就会知道哪些部分需要重点阅读，哪些则可以略读甚至完全跳过。

调整阅读速度

显而易见，不同文本的难度不同，但许多人无论读什么文本，都保持着相同的阅读速度。哪怕是在同一个文本中，不同部分在难度上也会存在差异，有些内容会更难理解。所以，文本难度大就要放慢速度，仔细研读；文本简单就快速浏览。

关注重点

大多数文本中都会有一些离题的内容，有些内容你可能已经了然于胸，还有些内容只是为了凑字数，没有必要了解。拿到一份文件后，最重要的是问自己一个问题——“我想从中获取什么？”如果你的注意力集中在对任务解决具有决定作用的内容上，不仅阅读速度会加快，能记住的内容也会更多。不要把印刷出来的文字看得太权威，在一些问题上，作者可能还不如你了解得透彻。

培养略读技巧

需要特定信息时，你可以通过略读迅速定位。你需要把注意力牢牢集中在需要定位的信息上，视线紧跟手指在页面中轴线上从上至下划过，此时的阅读速度应该比平时快得多。如果你牢记要定位的信息，那它就会在你的视线移动到相关部分时“跳出来”。勤加练习，你的略读技

巧就会得到丰富。当然，如果文本中已经有索引，使用索引是最好的方法。如果是电子文本，也不必利用略读来获取特定信息，只需要运用搜索功能，输入相关词汇或短语，就可以更加快速精准地定位信息。

选择性阅读

千万不要想着读完办公桌上或收件箱中的所有文本，这样你会被逼疯的。对于阅读内容，你要大胆取舍，挑选对你有价值的文本。请记住，那些把阅读材料放在一边，准备未来哪天有空再看的人，注定达不成预定目标。

提高记忆力

如果你不能记住浏览的内容，那么这些内容很快就会失去价值。事实上，如果不进行辅助记忆，那么多达80%的浏览内容在24小时之内都会被遗忘殆尽。不仅仅是书面信息存在这样的问题。很多人在各种情况下都有记性不好的困扰——记不住名字、相貌或是东西存放的位置，可谓三大记忆烦恼，但实际上记不住东西的情况不胜枚举，远不止这三件。关注记忆的运作原理，再辅以一些简单的记忆技巧，就能使记忆力的天生缺陷显著改观，大大提高自我管理效率。

每天醒来，我们都会面临各种信息轰炸。想把这些信息全部记下来，完全是费力不讨好。我们的大脑会选择性地过滤信息，避免出现自身信息超负荷的问题。我们能长时间记住的，只有自己认为重要且相关的信息。很多时候，我们“忘记”的事情永远与我们失之交臂，因为我们没有在第一时间费心思去记住这些信息。比如想不起来刚做过自我介绍

的人的名字，很有可能是忙着在心里演练自己要说的话，而忽略了对方的介绍。同样的，找不到钥匙可能是因为到家后随手一扔，心里想着的是其他更紧急的事。

在前面几章，我们已经尝试并且试验了一些记录信息的方法，帮助大脑理清杂乱无序的信息，避免只凭大脑有限的记忆力造成信息遗失。数千年来，人们都靠书面记录帮助记忆。如今，只需轻点鼠标，就能获得人类迄今创造的几乎所有信息。很多时候，我们并不需要费力储存信息，只需知道信息的获取渠道即可。此外，一些小工具也能及时弥补我们自身记忆的不足。不过，外部辅助毕竟有限，要想做到博闻强识，我们还是需要锻炼自身的记忆力。

以下介绍十条有助于高效记忆的方法：

■ 了解不同信息所需的记忆程度有助于提高记忆。有些信息，你只需记得确有此事且能回忆起从何处寻找即可；有些信息，则需要进一步记住主旨大意；还有一些对于记忆程度要求最高的信息，你可能得更加详细甚至一字不差地牢记于心。

■ 问问自己“记住这则信息的目的是什么”“如何将这则信息和已知的信息有机结合”。一切学习和记忆的过程都需要联想。

■ 试着把握信息的整体框架。看到细节背后的整体架构和宏观思想，往往能够更加牢固地记住这则信息。

■ 区分“认识”和“记住”。认识远远易于单纯地记住，因为认识往往是某种外界因素刺激下的记忆过程。

■ 通过某种方式运用信息。可以用自己的话总结信息，或边阅读边做批注，还可以把信息转告他人，或付诸实践。

■ 不断回顾重要信息，实现长期记忆。获取信息后（10~15分钟）立刻快速回顾一遍，一天后再次温习，你将受益匪浅。专家还建议，为了长期牢记不忘，可以在一周、一个月后继续回顾。

■ 分类归纳整理有助于记住从哪里找到需要迅速获得的事物。这个方法看似再简单不过，但实际上我们并未做到，我们希望商店里的商品和图书馆里的书籍陈列得井井有条，却常常不注重适当归纳整理自己家里和办公室里的物品。不仅是物品，纸质版和电子版的文件资料同样需要合理归类。

■ 将你经常容易弄丢的东西（如钥匙）放在固定的位置。

■ 针对难记的序列，创作属于你自己的记忆口诀。小时候为了记住高音谱表上的音符、太阳系各个行星的位置或彩虹颜色的顺序，你可能学过一些顺口溜（比如“赤橙黄绿蓝靛紫”）。现在作为一名成年人，创作你自己的顺口溜来记忆那些难记的信息也并非难事。

■ 如果你不擅长记忆人名，那么当你和某人初次相识后，请在接下来的对话中反复以姓名称呼此人。另外，你还可以下意识地进行联想，以此加深印象。例如，假设你认识了一位叫布赖恩·罗珀（Brian Roper）的人，你就可以想象他被一根绳索（rope）绑起来的样子。想象得越离谱，越有助于记忆。特别是把眼前这个人的名字和此人显著的面部特征联系起来，这一招会十分管用。这一联想记忆法有时也许并非易事，但即使只是尝试一番，也有助于你记住这个人名。

<<<本章小结>>>

如何高效处理信息：

■ 将重要的信息从无用的内容中提取出来；

■ 系统化处理别人不断发来的信息；

■ 采取措施减少超负荷的信息；

■ 培养适合自己的阅读速度和理解模式；

■ 利用记忆技巧和定期回顾来巩固记忆。

第五章
管理与他人合作的方式



我们每天工作的大部分时间都是与他人进行互动及合作，而合作方式会对我们的工作效率产生非常大的影响。本章将探讨五个方面的内容：如何参与及组织会议，如何分派任务，如何专注工作、对抗干扰，如何帮助同事更有条理地工作，如何学会拒绝。

会议策略

会议绝大多数情况下都是在浪费时间。在很多公司里，大家每周开会的时间都很长，却往往收效甚微。尽管我们都在抱怨各种会议，但还是一直在举行会议、参加会议。这是为什么呢？

人们开会往往不是为了做出决策而是因为参与会议会让人感觉自己很重要，有一种贴近决策权力中心的感觉。会议也是向同事们展示自己的一个平台，未被邀请的人可能会觉得自己被孤立了。我见过一些因为未被邀请参加会议而非常生气的人，尽管这些会议跟他们几乎无关，他们也会认为会议组织者故意借此打压他们。会议本身也带有一定的社交性质，而且比其他工作形式更轻松，会议一旦开始，你就可以远离来电、干扰和收件箱里那些需要你回复的棘手的邮件。总之，虽然大多数会议很无聊，但是你可以和同事一起设法让其有趣一些，或者干脆就在会上神游。

我们为什么要开会？会议的功能主要是：

- 通告信息；
- 征集意见；
- 汇报工作的最新进展；
- 激发新想法；
- 协作完成合作项目；
- 激发团队精神；
- 制定策略；
- 完成决策。

很多会议都是把所有参会者集中到一个房间里，然后变成上级的一言堂，其他人则负责默默地听。但比起会议，还有其他比较高效的信息传达方式，也还有别的方法来进行商讨和征集意见。长期以来，思维发散性会议或头脑风暴式会议，是大家广泛使用的寻找问题解决新方案的方法，但研究表明，人们通常在独自办公的情况下会更有创造力。类似的，一对一的帮助和指导比励志性的团队会议要更加有效，而一些会议开得一团和气（思维趋同），反而不利于决策。

所以在这种情况下，只要收到开会通知，你都要先问自己一个问题：我们是否真的需要开这个会？遗憾的是，人们并不会经常问自己这个问题。在很多公司里，无论是否有需要，他们都会定期开会，各项业务填满了会议议程，会议讨论也完全是典型的务虚会的做派。

如果你认为必须开会，那你需要做些什么来确保在不浪费参会者太多时间的基础上达成会议目标？低效的会议通常是在计划和组织环节就开始出问题了。

计划不充分

有些会议可能没有安排议程，准备也不充分，甚至连会议目标也没有确定。有的会议未充分准备进行合理决策所需的资料，有的会议则是组织者没有向参会人员提前提供背景材料。

管理不善

有些会议时间控制不得当，未按照议程项目开展讨论，也无法让参会者专注于讨论的内容，以及在讨论结束后未得出结论。

下面将介绍一些方法，以供解决上述及其他关于会议的问题。

组织会议的十条须知

■ 尽可能安排清晰的会议议程。确定会议中需要讨论的具体问题，不要设置开放性主题。

■ 每项议程给出时间限制，并尽可能按计划进行。

■ 只邀请与所要讨论的事项相关的人员和能够做出决策的管理人员参加会议。一般来说，参会的人越多，会议的时间就越长。

■ 把会议安排在快要吃午饭或下班的时候，大家就会急着结束会议，从而长话短说。

■ 尽量不要把会议地点安排在自己的办公区域，不然会议结束后，很难摆脱那些和你套近乎的人。

■ 准时开始会议。等待那些迟到的人，只会让他们习以为常，而且会惹怒那些准时到会的人。

■ 不要转移话题去讨论议程里没有列出的事项。其他重要的事务可以安排到之后的会议中再去讨论。

■ 不要在一些信息资料不足、无法得出结论的话题上浪费时间。明确获取和汇报必要信息的责任，必要时延迟相关讨论。

■ 如果可能，尽量避免在会议最后讨论其他事项。很多人犯懒不事先准备合适的议程项目，通常会这么做，并且最后可能会因为相关讨论不充分而招致糟糕的决策，那么你为控制讨论时间而做出的努力也会因此付诸东流。

■ 确保在会议结束后的最短时间内写好会议成果总结，越早进行，就越容易完成。细节问题一般不需要记录，因为这只会让人们在下次会议一开始的时候就产生争论；而行动计划很有意义，应包括会议上通过了什么决定，谁来负责其中的各项任务及实施各项任

务的时间节点。

参加会议的十条须知

■ 确保你已经预先了解了会议目标。如果目标不明确，你就要询问会议召集人，这有助于明确会议目标，让会议更有成效或者能够证明这次会议其实是不必要的。

■ 婉拒那些看起来跟你没有任何关系的会议。你要能够灵活应对这些潜规则，如果会议召集人是你的上级，根据职场上的处事原则，你一般都得参加，但是，通常召集人并不会仔细考虑参会人选。这时，你主动问问“你希望我做些什么呢”之类的问题，可能会让他们再考虑一下与会人选。

■ 如果会议讨论内容里仅有一项与你相关，询问召集人是否能在会议一开始的时候就讨论这个问题，这样你就可以不用参与剩余的讨论议程。当然，你也得知道，如果其他人也打算采取这个策略，你们可能就得进行一番讨价还价。

■ 会议前，一定要阅读议程和各项材料，不要过于坚持某种立场，要清楚地表达你的想法，并阐明你希望通过这次会议达成什么目标。

■ 如果你预计有人会反对你的观点，那就提前进行一些微妙的游说工作。因为人们更愿意坚持他们在讨论前就持有的观点，而不是在会议中被他人改变想法，而且其他参会者可能并不会提前对会议内容进行过多思考。当然，游说时要拿捏好分寸，如果别人认为你试图将自己的想法强加给他们，那么有可能无论你说什么，他们都不会支持你。

■ 提前想好，如果会议不能达到预期目的，你能接受的最坏结果是什么。大多数人不会提前想好退路，如果能在大家发现你占下风之前就巧妙地提出自己的观点，至少可以轻松地达到大部分目

的。

■ 不要在会议中做太多承诺。开会就像拍卖，在你来我往的讨论过程中，参会人员很容易忘乎所以，做出事后后悔的承诺。尽管大家出于本能总想给同事留下好印象，但也不要揽下太多工作，也不要不切实际地承诺提早完成工作。

■ 如果会议没完没了、看不到头，就安排好一个“重要的”约会或其他重要事项来打断会议，以便提早离场。但不要太过频繁地用这个方法，否则同事会起疑心。

■ 协助能力较弱的会议主持人总结大家的观点，汇聚各方的思路，促进决策过程。尽可能让参会人员注意到会议超时，但要确保超时和自己无关——我们总是高估他人发言的时间，而低估自己有多健谈。

■ 尽量定下自己能够参加会议的固定时间并广而告之，这可以防止不期而至的会议打断正常工作，以致需要几个小时的集中工作才能完成的任务无法进行。

开会以外的替代办法

本节开头就提到过，会议是一种传统的工作模式，但是实际上还有更好的选择。通常来说，开会是解决问题的默认程序——是一种偷懒的办法，可能会占用很多人的很长时间，还比别的办法效率低。实际上，你无须把一群人集中在一个地方，也不需要采取“一刀切”的方式来处理团队事务，就可以达到目的。以下提供五个可行的替代办法。

■ 如果开会是为了传达信息，那么只要群发邮件或在线演示就能实现目的，再同时设置提问和反馈环节，一些问题就能迅速解决，无须浪费团队中已经了解情况的成员的时间。

■ 如果是为了征集意见，则可以通过群发邮件，展开讨论。所

有相关方可以通过线上讨论，仔细研究问题，各抒己见。现在有多种软件包可以提供线上讨论服务，大型公司通常会选择内联网或者微软的SharePoint这类软件实现线上讨论。不过没有此类设备的公司，只要利用免费工具建立聊天群即可，如谷歌或雅虎讨论群。此类讨论群可以设置权限，只邀请经常需要交流的同事进群，非小组成员无法查看聊天记录。

■ 邮件和即时消息通常会干扰工作，令人恼火。但如果合理利用，这二者可以减少大量会议时间，成为简单快速交换意见和解答疑问的有效工具。

■ 云计算将应用和文件存储在远程服务器上，而不是个人电脑上。它最强大的功能是可以消除人们必须同时身处同地才能进行合作的限制。

——所有小组成员都可以修改、研究共享文件，且每个组员的改动都会明确标注。

——云端共享项目软件和任务清单可以大大促进小组沟通，理清职责，确保工作进展记录及时更新。

——微软“一本通”（OneNote）等程序中的共享笔记是团队成员创作、沟通、解决问题和交流新信息的有效方式。

当然，通常大型公司才会配备此类硬件设备供员工开展合作，但是所有微软Win 7（即Windows 7）或最新版本的微软用户，以及最新的苹果产品用户都可以获得此类云端设备提供的运行系统。还有很多网络存储应用也提供免费的在线存储和共享服务，例如很受欢迎的多宝箱（Dropbox）应用。

■ 相比传统会议，视频会议的一大好处是参会人员不必赶到会议地点，但还是存在一定的缺陷。例如，镜头会让刚接触这种模式的人表现得不像面对面会议那样自然，硬件设备的局限性也会让视频会议更加虚拟化。或许会因为拍摄角度的不同而导致参会人员视线的焦点不同，以致他们无法进行眼神交流。研究表明，比起面对面会议，视频会议的参会人员必须更努力地解读对方的意思。

所以，如果不是要进行面对面交流或展示图片，音频会议也能取得与视频会议一样的效果。但是大多数情况下，视频会议能给各种大小型企业提供很多便利，并且花费很少，企业即便预算紧张也能负担得起。市场上很多不同价位的软件可以提供不同品质的服务，最简单也非常实惠的一种是订购网络电话Skype服务，它最多可以支持10个成员同时使用标准网络摄像头进行视频会议。

分派工作

<<<案例分析>>>

爱德华·牛顿(Edward　Newton)估计自己每周平均工作58小时。他就职的公司最近正在大刀阔斧地改革，而他的工作和改革密切相关。他意识到自己承担的工作太多，有些工作其实可以交给团队成员，但是他又觉得自己能信任的同事本身也在超负荷工作。而且，他认为短时间来讲，跟同事介绍那些工作的情况并对他们进行相关的培训，还不如亲自动手来得快。公司正在发生变革，他不确定这样的工作强度还会持续多长时间，所以不想把工作分派出去，最后还是得自己来收拾。因此，问题变得越来越严重，他甚至隐隐担忧自己只能通过高强度的工作来证明自己在部门重组后仍旧有存在的价值。有些时候他实在忙不过来，只能草草地把工作扔给同事，既不给明确的说明，也不向他们提供帮助。

每个行业里都有很多像爱德华这样的人。因为竞争、改革和重组，他们的工作能力达到极限，进退两难，他们深知自己应该多向下属分派一些工作，但是又觉得没有时间去认真处理。不过，想要工作井井有条

并出类拔萃，每个人都得学会分派工作。

关于分派工作很重要的一点是，不能条件反射地推卸自己不想完成的工作。分派工作应当合理，并且要高效地分配工作、权力和资源以提高整体生产力。如果你不想花时间合理安排后续工作，不信任同事，并认为除了自己没人能胜任这些工作，那么你就会发现分派工作非常困难。

从前，人们一直认为分派工作只是把事情分给下属去做，但如今，随着企业的组织架构变得扁平化，工作的分派也呈现横向流动之势，即在同级或类似级别的同事之间流转。因此，如今的工作分派实际上是交换职责，而不是传统意义上的分配工作。我们的技能和工作偏好各不相同，如果一名同事能比你更出色地履行你所在领域的职责，而你也能在他的职责领域发挥你的一技之长，那你们进行协作才是明智之举。虽然这是同级别同事之间的安排，但在分派工作的过程中也要拿捏得当。

有效分派工作的五个步骤

确定待分派的工作

通常，你在选择待分派的工作时应遵循两个标准：同事处理起来速度更快、成本更低、技术更专业的任务；属于同事目前职责范围内的任务。若是你自己本职工作的核心任务，则应完全由自己处理。

找准合适的人选

在分派工作时，你要抵制“愿者多劳”的心理倾向，不要盯住一个人猛派工作，也不要只分派给以前完成过类似工作的同事。分派工作不仅仅是为了减轻自己的负担，也是为了让别人积累工作经验。

做好前期准备

你必须让同事做好心理准备，至于什么时候交代工作，通常会比较棘手，但这是一个以短期痛苦换得长期收益的过程。如果任务安排不当，同事们可能就会怨声载道，认为你在推卸自己的工作，或者不知道你希望他们做成什么样。你需要借助第一章讨论的SMART原则，设定明确的目标，要让同事知道自己上级的指标要求，以及你能向他们提供什么支持。

明确好处

你务必要设身处地地替分担工作的同事着想。虽然他们接受分派的工作后，可能会获得培训和发展机会，提升职业前景，应对不同的挑战，或者获得机会发挥特长，但还是要花时间和相关同事谈一谈，听取他们对你的计划的看法，并做出建设性的回应。如果你的同事觉得工作分派过程是基于合作性对话的，他们就更愿意积极投入。

学会放手

你要给接受工作的同事自行发挥的空间。分派工作时，最常见的问题是你因为同事未严格按照自己喜欢的方式行事，而插手或否定他们的工作，你需要有意识地克服这种倾向，尤其是当你自己对工作已经轻车熟路的时候。你应该摆明态度：他们需要什么帮助，你随时提供，但日常工作由他们个人负责到底。如果做不到这一点，你并没有真正地分派工作，而只是把部分最辛苦的工作分包了出去，一旦发生什么问题，工作还是会回到你手里，同事享受不到接受工作后带来的发展机会。当然，你授予同事的权限不是无限的，接受工作的同事应该知晓自己的权限，但你应该给他们自主行动的空间，有时甚至是在工作中犯错及在错误中成长的机会。

克服分心和干扰

干扰和分心严重影响着我们设置工作时间表的能力。外界干扰不仅会实实在在地浪费我们的时间，而且，被干扰后重新回到工作及重新集中注意力也需要一定的时间。近年来，随着技术不断进步，我们的工作受到越来越严重的干扰。在当前的职场甚至日常生活中，我们大部分人一直处于连线状态，从电子邮件、网络、手机通话、短信到即时通信，我们在多种通信平台上同时在线；除此之外，我们要与人们进行面对面的互动，不时还要接听固定电话。在很多情况下，这种永无止境的连线状态被认为是工作状态的一个重要方面，一心多用变得司空见惯。但是，人类并不擅长一心多用。

如果我们同时做两件事情，其中一件可以自动进行，我们也许还能不错地应对，比如我们可以边开车边对话。但你会发现，一旦驾驶难度升级，遇到汽车无法自动应对的状况，比如面对一个路况复杂的岔路口，那么即使是边开车边对话这样简单的一心多用也会成问题。我们对于一心多用都有些力不从心，有时我们自认为在一心多用地应对相对简单的活动，但实际上我们是在几件事上迅速来回转移注意力。这种不断分神的状态会消耗精力，从而严重降低效率，并且可能影响我们处理短期和长期记忆中的信息。

另外，受到干扰和一心多用还会打断做事的劲头——当我们开展一项高难度的活动时，保持这种劲头至关重要。微软研究院和伊利诺斯大学开展的一项研究发现，如果我们被查阅电子邮件这样简单的事情打断，可能需要长达15分钟的时间才能回到原初的状态，继续从事富有挑战的任务。研究发现，在一些职业中，员工每隔几分钟就必须转移注意力，而这种行为的不利影响正在得到广泛认识，人们越来越多地使用“连续分神综合征”（continuous partial attention syndrome）这个术语来描述这种干扰。

当然，并不是所有的分神和干扰都是岗位性质导致的。有些是社会性的，那些犯拖延症逃避任务的人通常都有这个问题。你甚至可能就是分心的始作俑者。我们很容易说服自己：现在只需要打个电话，喝杯咖啡或看看自己喜欢的博客，过几分钟就回头处理手上的工作。一旦中断工作模式，你会发现又有其他紧迫的事情等待处理，几分钟的事延长到一个小时或更长时间，过了这段时间，再想重回原初的状态就很困难了。

有人认为，人们可以训练自己更快地重回正轨继续工作，但还有一个更好的策略，就是从一开始就限制分心和干扰。为最紧急、最重要的事务清除一切障碍，即克服那些妨碍你或你的工作团队实现关键工作目标的事情，以及那些如果你没法迅速集中注意力就会给你或你的工作团队造成损失的事情。

电子邮件、语音邮件和短信的最大好处是接发不受时间限制，如果你能选择一个恰当的时间回复，而不是一收到就回复，肯定会更加高效。研究表明，如果人们在处理完一项工作但还没有继续处理新的工作的间隔期接发短信，他们受到的干扰就较小。你不妨一天设定两三个固定的时间点打电话或接发短信，并保持自律，持之以恒。

遗憾的是，对很多读者而言，这似乎是一个难以实现的奢望。如果你所在的职场盛行“秒回”电话和短信的文化，你会感觉几乎不可能摆脱无时不在的干扰。如果你想要完成重要的事情，你就必须找到平衡的办法，既能随叫随到，又不降低自己的工作效率。你不妨将一天的某些时间设定为电子邮件“隔离期”，尤其是你需要全神贯注、不受干扰地完成任务的时间。这意味着你在这段时间要屏蔽所有消息，或者选择性地只处理那些需要立即回复的消息。打开电子邮箱的软件设置，查看帮助文件，找到可以为你所用的功能。一个简单的权宜之计就是手动关闭消息通知，除此之外，你还可以在软件中设置，让来自特定发件人或包含特定关键词的邮件自动发送至另一电子邮箱，接下来的步骤就轻而易举

了，你可以为另一个接收这些邮件的邮箱设置自动提醒功能。有些电子邮箱软件可以先只下载邮件标题，而非正文全文，这样一来，如果你还有其他任务有待完成，暂时无法阅读邮件，至少你可以忍住不去立即一一回复每个邮件，并且还可以从邮件标题判断哪些邮件较为重要。最起码你得把收到新邮件和新短信的铃声通知设为静音。一旦听到一连串紧急的哔哔声，我们很难不停下手中正在做的事去查看消息，没有什么比这更烦人的了。

减少干扰及其影响的20个方法

■ 明确自己一天中要努力实现哪些目标。践行第二章中介绍的关于“规划你的活动”的建议，将有助于你确定各种会使你分神和造成干扰的事项的重要性等级，让你关注那些对提高整体工作效率最关键的事情。

■ 在某个时间集中完成某些任务，如发短信和打电话，以免这些任务把你的工作过程弄得支离破碎。如果一收到短信或接到电话就处理，你就需要重新集中精力回到工作中，相比之下，集中处理可以提高工作效率并节省大量的时间。

■ 在日历上每天设定固定的时间段，处理需要全神贯注处理的任务，回避会议、电话和其他干扰。像对待其他安排好的工作时间一样对待这部分时间，久而久之，别人会认同你的这些谢绝干扰的时间段。你不妨与他人分享你的日程安排，这样他们可以清楚地了解你哪些时间没空。

■ 为你的“谢绝干扰”时段做好准备，确保已经万事俱备，可以开展既定任务并且明确你在这段时间内要实现的目标，这样你才能立刻全心投入，最大程度地利用好这段时间。

■ 为防止不自觉地分神，设定一个30分钟到1个小时的闹钟，在这段时间内无论如何不能偏离工作正轨。时间一到，即可允许自

己休息5分钟，做点想做的事，休息结束后再设定下一阶段的工作时间。有些人十分热衷于使用这一方法，如果在既定的工作时段内分心，他们还会自我惩罚，回到原点重新定时，再次设定和原先一样长的工作时间。

■ 预先设定好吃饭和喝水的时间，将其变成高效工作制度的一部分。劳逸结合，才不至于让自己分神，乱了分寸。

■ 如果你在开放式集体办公室办公，难以向同事示意自己希望什么时候不受到干扰，不妨在办公桌旁贴一张写着“请勿打扰”的卡片。有时在开放式集体办公室戴一副耳机或耳塞也足以表示你不愿受到打扰。

■ 以你希望同事对待自己的方式对待他们，协助营造有助于提高工作效率的环境。避免过度向同事复制或转发无关紧要的邮件；如果你习惯于打扰同事，别指望同事能克制住不来打扰你。

■ 当你需要聚精会神地完成某项任务时，不妨考虑换个工作地点，在家里、图书馆或安静的房间里工作，远离办公室的干扰。

■ 选择在人们不太可能和你煲电话粥的时间点回电话，比如午餐时间之前的几分钟，或者下班前几分钟，这时大家都盼着回家。或者在承诺晚点回电时，说好通话时间：“我下午四点有约，之前有五分钟空余时间，你到时候接电话方便吗？”

■ 在向别人分派任务时，充分说明工作要求，这样他们就不会带着一大堆问题来找你。

■ 给予明确的指示，如果同事频繁来问你问题，你需要解决任务分派流程的不足之处，并干脆利落地给出回复，以免他们纠缠不放。

■ 如果你的上级要求你随叫随到，一有安排，就要你放下手里的事务，那你要耐心并有策略地应付，而且有意识地关注他们的行为带来的影响。在他们打断你的时间之外，向他们介绍你如何安排一天的工作，并用实际结果来证明这种安排的成效。

■ 显示出你没空。巧妙安排办公家具和办公桌，避免工作区域让人产生“请进，坐下”的错觉。如果你的办公室是开放式设计，这一点尤其重要。如果无法避免干扰，就尽量减少干扰对你工作进程的负面影响。

■ 尽可能为语音邮件和电子邮件设置自动回复，表示你工作繁忙，无法及时回复，这样别人就不会急着查收邮件。

■ 如果你在从事一项高难度活动时受到干扰，不妨迅速做个记号或写下几个关键词，以便稍后可以更快地衔接。当你真正重新继续手头的工作时，准备好在休息前立即简单地回顾一下刚刚完成的部分，以便找回状态。

■ 从容掌控干扰。如果发现事情一言难尽，可以提出稍后回电或面谈，而不要试图立刻处理。限定干扰的时间。让那个打断你的人知道，你只能让他占用你五分钟的时间。一些专家建议，在桌子上放一个计时器，用来提醒你的来访者快点切入正题。

■ 鼓励同事先把想说的事情用要点清单列出来，再来找你。让同事有备而来，你就能快速了解情况，同事也可以理清思路，同时可以防止琐碎无谓的干扰。

■ 多预留一些时间完成任务，以免他人在你的任务尚未完成时就开始打扰你。

努力做到不间断工作

“连续分神综合征”常常给我们的工作和生活造成困扰，与之相对的不间断工作状态则让我们事半功倍。不间断指全身心投入手头的工作，心无旁骛，不受外界干扰。如果你曾尝试过不间断工作，那么你一定能够切身体会到这种事半功倍的绝妙感觉——你可以尽情地发挥你的专长，不费吹灰之力地应对眼前的任务，几乎无须刻意投入，即可收获源源不断的成果。不间断工作状态不仅通常在艺术、音乐和写作等创造性

活动上效果显著，也能运用于任何需要技能、专长和专注度的高难度活动。从事一些枯燥无趣的低级任务时，你不大可能做到不间断，但面对那些必须持续高度集中注意力，毫无保留地发挥专业技能的任务，你最好尽力坚持。而且事实证明，与低效又恼人的经常性分神状态相比，不间断工作状态耗费的脑细胞反而更少。

要做到工作不间断，首先，一定要放松。如果你焦虑不安、压力重重或心烦意乱，那么你根本不可能持续工作。许多专家建议，在开始工作前不妨先做一个集中注意力的预热练习：一方面让自己彻底放松下来；另一方面让自己完全沉浸于当下，不去瞻前顾后。参加过正念训练的人应该对这些做法不陌生。你必须全心全意地投入当前的任务，一旦你的注意力有所游离或分散，不间断工作就会前功尽弃。其次，营造一段远离干扰的时间和没有外界分心的舒适环境同样至关重要。如果你一般用电脑工作，而且容易三心二意，时不时漫不经心地看看网页，查收一下电子邮箱，那么你不妨考虑另外注册一个本地用户账户，屏蔽各种不断出现的分心源。

你没法强制自己不间断地工作，也不会自然而然地进入这种状态，但是如果你营造出适宜的环境，更重要的是，如果你坚信自己能够做到，那么你就会发现自己离这个极度高效的精神状态越来越近了。

学会说不

提高条理性的一个重要方面是掌控自己的工作量。如果对于别人的请求你来者不拒，那么肩上的任务早晚会失控，你会不堪重负，身心疲惫。如果把无关紧要的请求统统揽下，你就难以完成关键的目标。一个简简单单的“不”字，我们常常难以说出口，是因为：

■ 你不想让对方觉得你不情愿，怕毁了自己的前程；

■ 你担心说“不”会让对方不快，或者伤害对方的感情；

■ 你低估了自己揽下各种工作后将承受的压力；

■ 你没有意识到说“不”也是一个选择。

当然，你不希望成为别人眼里那个拒人于千里之外的人。与脱口而出的“好！”相比，不假思索地说“不！”可能是下下策。如果你刚刚来到一个新岗位或刚加入一个兴趣小组，积极回应别人的请求或许对你是有利的。但你要在巧妙回绝和坚决回绝之间掌握好分寸，要认识到你不可能总是讨好所有人，要学会判断哪些请求应该拒绝。

■ 这个请求与我的主要目标是否契合？

■ 如果我拒绝，是否会影响到我的前程？

■ 如果我接手这个任务，我需要放弃或推迟其他什么任务？

■ 如果我答应了，是否会影响到我的生活，比如压力陡增，严重干扰我的闲暇时间？

■ 如果拒绝，我是否会错失学习新技能的机会？

你可以采用左右两栏对照的办法列出利弊，左栏为利益，右栏为弊端。

如何说“不”

一般有三种说“不”的办法。

大声张扬

对于过重的负担及此乃理所当然的论调，要大声抗议。声泪俱下地指责提出过分的工作要求的人不近人情。

态度模糊

面对别人的请求，采取拖延策略，迟迟不给明确答复。让提出请求的人无法确定你的真实态度，让他费神琢磨你的想法，最终愤然自己处理。

断然拒绝

别人向你提出请求时，要和颜悦色，但要言简意赅和礼貌地解释自己为什么做不了，并向对方建议完成工作的替代办法，并主动提出自己可以提供哪些协助。

毫无疑问，你应该采取第三种办法。提出请求的人对你的答复或拒绝的理由不会产生任何误解，也不会因为你拒绝而满腔怒气或心生胆怯，而你乐于助人、心态积极的声誉也不会受到任何损失。

如果同事突然向你提出请求或要求你马上给出答复，你很难在一瞬间权衡所有的利弊，就会很容易应承下来，但事后又后悔不已。如果遇到这种情况，请对方给你一点时间考虑一番，比如说，你需要考虑一下新任务对整体工作量的影响。如果对方通情达理，他们就会理解你的心情，并让你考虑后再给他回复。

如果对方提出的请求不算紧迫，只需要在未来的某个时间点进行处理，比如会上发言，这时要格外小心。因为如果是三个月后的事情，我们就很容易乐观地估计自己的档期，认为总有时间做出必要的安排，但随着日期一天天临近，你会发现自己的日程已经安排得满满当当，于是，别人的请求变成了不受欢迎的沉重负担。你最终可能会极不情愿地完成任务，违背自己一贯的做事风格，草草了事。所以你需要认识到各

项任务的轻重缓急，理清日程安排并掌控业已做好的计划，这样才可以确保你不会给自己挖坑。

<<<本章小结>>>

通过以下办法，你可以在有其他同事参与的工作中取得更大的成效：

■ 帮助同事一同提高会议的效率；

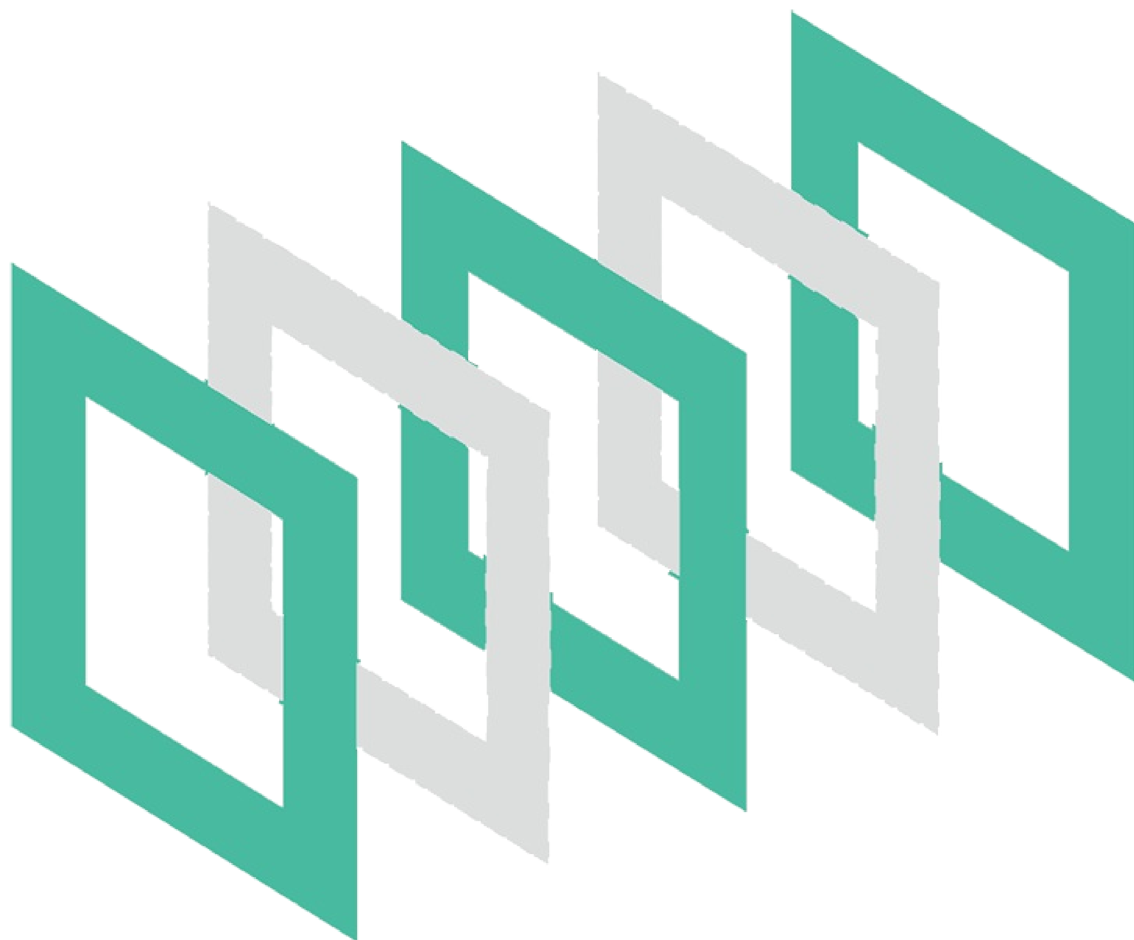
■ 以充分的理由恰当地分派任务；

■ 主动出击，消除分神和干扰因素；

■ 认识到你可以帮助同事提高条理性；

■ 学会坚决地说“不”。

第六章
整理办公区域



妥善整理办公空间能极大地提高工作效率，节省时间，防止疲劳并让你更快地完成任务。有时候，即使工作环境不够理想，我们也总是习惯成自然，其实你不妨花几分钟重新审视一下自己的办公室。

■ 办公桌上是否空空荡荡，让你工作舒适、不会分心？

■ 电脑附近有没有空间可以放置你需要的任何纸张？

■ 椅子是否可调节到适宜高度而且舒适好用？

■ 办公家具的摆放是否能充分满足不同的工作需要（如案头工作、使用电脑、会见同事或客户）？

■ 常用的配件和设备是否唾手可得？要留意自己的工作中发生的变化。在很多情况下，一些参考书或设备已经不再是日常工作中的必需品，但仍然一直放在触手可及的地方，而其他那些开始发挥重要作用的物品却摆放在遥不可及的地方。

■ 柜子、抽屉和书柜里是否挤满了你不需要的东西？

■ 存储设备是否适合存放你要保存的物品？

■ 电脑显示屏是否摆放合理、高度适宜（显示屏的顶部不高于视线水平），没有反射光或强光形成鲜明对比，且距离适中，不会造成眼睛和颈部疲劳？

■ 使用键盘时能否保持舒适、平衡的姿势，即前臂、手腕和双手保持一条直线，前臂或手腕不会放在键盘突出的边缘？

■ 是否要费力解决长期使用笔记本电脑或平板电脑所造成的问题？长时间使用笔记本电脑或平板电脑都有可能形成一种蜷缩的姿势，导致背部和颈部劳损。如果你经常使用笔记本电脑，不妨使用与显示屏分离的键盘。

活动身体的重要性

最近的研究表明，规律性地活动身体对健康极其重要。简单来说，我们大多数人蜷缩在电脑前的时间都太长了，而如果我们简单地每隔15分钟左右起身站立一会儿，那我们的身体将会受益，注意力和行动力也

将大大改善。定时站起身走一走，能大大帮助我们保持良好的工作状态。

站着工作似乎从心理学角度上讲也有一定道理。站着工作时，我们会更加迫切地希望尽快完成任务，而不会像坐着工作那样容易分心。很多被调查者表示，站着工作时注意力更集中，不易走神和分心。

如果想更进一步尝试站着工作，其实很多工作场所都可以实现这一点，比如可以调节高度的电脑显示器和键盘支架，你可以利用这些工具调节当前工作桌的高度。当然，过长时间站立不动也可能带来健康隐患，最好的做法是工作期间站一会儿，坐一会儿。站立时可以打电话、阅读纸质文件或平板电脑上的文件，还可以用声音识别软件撰写信函。

整理凌乱的办公空间

杂乱无章的工作空间会严重浪费时间，也会造成不必要的心理压力，所以解决这个问题可以切实提高工作效率。办公桌上及周围的区域是你工作环境中最重要的部分，不妨先整理这个区域。但我建议你先清理橱柜和抽屉，以腾出空间存放积压在办公区域的物品。

整理橱柜、抽屉和书架

这些地方都是我们收纳无用物品的便捷空间。整理工作的第一步，是检查离你办公桌最远的橱柜，里面很可能塞满了大量没用的材料，而且之前也未得到清理；第二步是清理办公桌上的物品。这样，你就永远有空间来放置目前占据着直接工作区的物品。要义无反顾地清理垃圾。

如果有些物品确实无法丢弃，但几乎不需要查阅，你就将其放入归档箱或其他长期储存箱中，但需要记下存储箱中的内容并将其存档，方便日后查找。

检查所有的橱柜和抽屉，将该丢弃的果断丢弃，将有用的归置在一起，并确保清楚标记了诸如档案盒等物品。在整理书柜时，首先要将所有物品取出来，然后根据主题重新排放。图书的尺寸都是不同的，这意味着不可能整理得整齐划一，你也不应该为了追求这个效果而浪费时间，你要做的是整理材料，以便在需要的时候迅速找到。

整理办公桌

尽管近年来电子通信实现了爆炸式增长，但我们很多人仍然需要在日常的工作和生活中处理大量的印刷材料。我曾自欺欺人地认为，办公桌杂乱一点丝毫不会影响我的工作效率。尽管办公桌上各种文件堆积如山，有时甚至大有铺满整张桌子之势，但我仍然认为，我可以轻松找到自己需要的任何文件，而且我还认为经常在不同的任务之间切换可以让我在整个工作日保持敏锐的头脑。当然，这些话都是无稽之谈。桌上摆放过多的文件与你在工作时偶尔接到电话一样，都会让你难以将注意力完全集中在手头的工作上，我们的注意力很容易在一张拥挤的办公桌上游离，两眼只看到一大堆任务，而不是想着集中精力处理这些任务。桌上堆积大量任务也是拖延工作的借口，当你艰难地处理一项任务时，你的精力和注意力很容易转移到另一项任务上，而桌上摆放一大堆文件就是最直接的干扰。

寻找资料可能会浪费大量时间并造成更多干扰。回想一下，你是否经常有这样的情况：当别人提出请求时，或者当你在接听电话时，你需要马上找到某张纸，然后你在办公桌上的一堆堆文件中乱翻一气。再想一想，你一般需要多长时间才能找到所需的物品？调查显示，每天15分

钟是一个相当保守的估计，是不是觉得也没有多少时间？但是，如果我告诉你，每天15分钟，一年下来就是一周半的时间，难道你还不觉得自己在浪费时间吗？有这么多时间，你可以做些什么？如果你缺乏条理，每天需要花30分钟找东西，假如能提高自己的纪律性，那么你几乎能节省三周的时间来从事富有生产力的活动。

办公桌混乱不堪，也会导致你分不清事情的轻重缓急。在同一堆文件里，可能会有潦草的笔记、写了一半的报告、重要信件和完全没用的垃圾文件。这些文件的命运都是一样的：只有碰巧放在文件堆的最顶端，它们才会引起你的关注；或者只有当你翻找某个文件时，它们才会碰巧进入你的视线。

桌面杂乱还会导致低效。当你开始一项新任务时，你必须清理出一些工作空间，把此前没有完成的任务搁置一边，于是文件就越积越多。相同的物品被你无数次拿起又放下，从一堆混乱的纸张中冒出来，然后又被湮没。很多物品在你看第一眼的时候本应丢掉，但你没有，导致的结果是，以后清理时需要耗费本不必要的精力。有时，由于提醒备忘录湮没在一大堆杂乱的文件中，你会过了某项任务的完工期限还交不了活；有时，你甚至会到废纸篓里胡乱翻找，因为你记得在一张小纸条上涂写了重要信息，而今天早上你从桌上一大堆文件中拿出来扔掉时，你还浑然不知。

此外，桌面杂乱还会增加你的压力。一直以来，你的文件都是成堆地乱放，这其实是你焦虑的根源之一。你不完全确定这些文件堆里面潜藏着什么——它们一直都在提醒你，你不能胜任工作。很多时候，我们脑子里一直惦记着需要完成某项任务，会比实际动手执行任务具有更大的压力。

说了这么多，你觉得有道理吗？好，现在需要行动起来了。不妨实施以下几点建议，让自己的工作更为有序。

■ 不要未做整理就把文件散乱堆在桌上。我建议准备三个可叠放的文件托盘，分别放置未处理、待回头处理和已处理文件。绝不可随意放置文件，保证每个托盘只存放相应类型文件。

■ 办公桌旁放一个废纸篓，不要把什么都放进托盘里，没用的丢到垃圾桶里。

■ 不要再用碎纸片和便利贴记录信息，要用笔记本进行记录。

■ 清理过多的个人饰品摆件。办公桌上的物品和设备应该是你每天都用得上的东西。其他物品都应放在办公桌以外的地方，只要伸手能够得着就可以了。一定要给自己足够的工作空间。办公桌上简洁干净，会让人心情愉悦，工作起来也能随便施展手脚。

■ 养成每天工作结束时整理办公桌的习惯。

■ 如果桌面清理对你来说还是个大问题，你可以采取接下来“清理文件堆”这一部分的建议，提高桌面整洁度。你可能需要克服清理办公桌时的心理障碍。尽管有人倾向于认为，某人办公桌上越凌乱，说明他的业务越繁忙，而且我们也喜欢认为自己很忙，但是，请记住，这样的人可能确实很忙，但他更有可能平庸无能，碌碌无为。

不要忽略你的电脑桌面

和办公桌一样，你也需要注意清理杂乱的电脑桌面，提高电脑使用效率。杂乱的电脑桌面会很大程度上分散你的注意力，增加找到日常所需文件的难度。将下载的文件、照片、截屏和个人文件储存在桌面，很快会让桌面变得一团糟；软件安装和更新也会默认在桌面添加软件图标，这样就会乱上加乱。要是你有电脑桌面清理的烦恼，不妨采取以下措施，提高自己的工作效率。

■ 使用命名文件夹储存新文件，如建立“文件”“照片”“下

载项”文件夹，并结合第七章的内容管理你的文件夹。

■ 截屏应存放在对应文件夹中，或者更为高效的做法是与相关材料一同储存在“一本通”或印象笔记（Evernote）等应用里（详见第八章）。

■ 将应用放在任务栏或开始菜单里，减少桌面不必要的快捷方式。

■ 要是实在想把应用放在桌面，可考虑使用Fences（微软视窗系统下）或Drag Things（苹果系统下），自主设定分类和管理应用。

■ 只把正在处理的文件和临时文件放在桌面。完成手头任务后，将其及时删除或保存到固定位置。

■ 对于可能存放不恰当的文件，可利用电脑的高级搜索功能，不要图“保险”，一味将文件储存在桌面。

■ 换一张让人心情愉悦的电脑桌面壁纸，这样你也不会让过多的图标遮住壁纸了。

■ 当同时打开几个应用时，为避免桌面混乱，可使用Windows10或Mac系统的虚拟机功能。

■ 避免下载花哨而不实用的应用。

■ 定时整理电脑桌面，删除累积的不必要文件。

清理文件堆

有时一想到需要清理办公桌上和周围堆积如山的文件，你可能会心生畏惧，但只要抽出一些时间，有序地进行一次集中大整顿，你就可以将其清理干净，做到眼不见，心不烦。除了需要自己处理或应该引导他

人处理的物品之外，你的文件堆里可能还隐藏着你准备以后阅读的文件（报告、期刊等），还没有进入档案柜的物品，以及你不知道该怎么处理的事情。

你的目标是清理眼前的文件堆，而不是被文件堆牵着鼻子走。因此，你要做好心理准备，该留的留，该丢的丢，一定要快刀斩乱麻（见图6–1）：

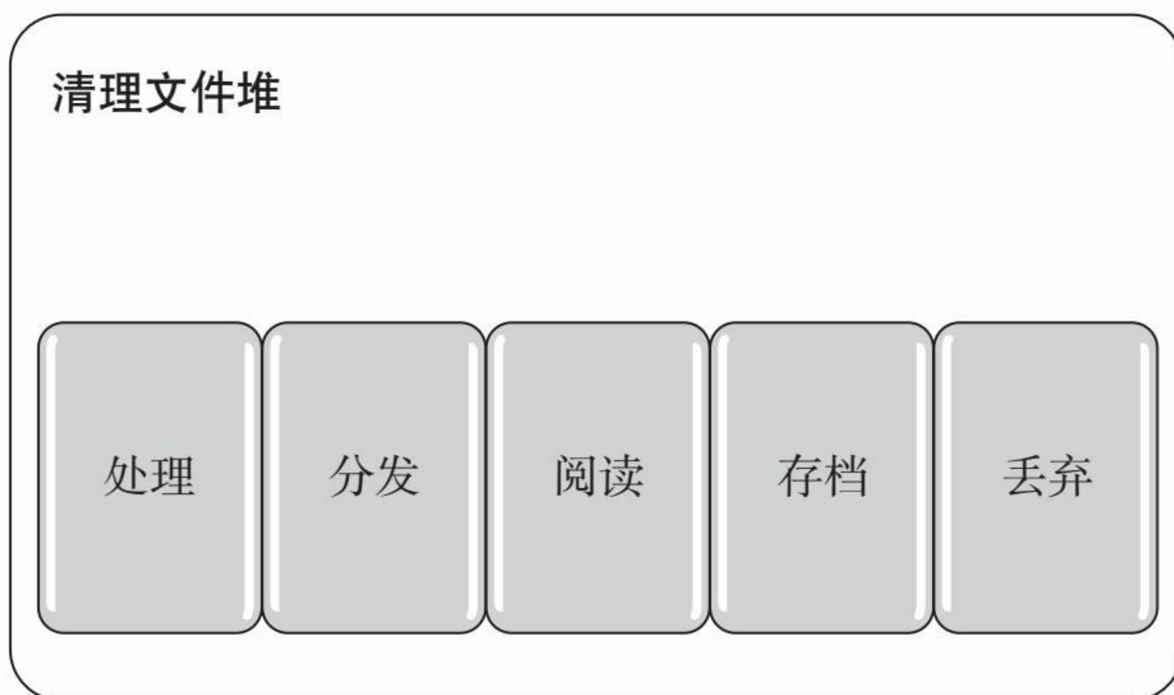


图6–1 清理文件堆

■ 准备好四个空的文件夹、文件托盘或文件篮，并做好标记：处理、分发、阅读、存档。准备足够坚固的塑料垃圾袋，以便处置最重要的类别——待丢弃的文件。

■ 开始整理工作前应明确目标：大多数物品都要丢到垃圾桶里。要知道，不管资料在被放进文件堆时有多么重要，到现在肯定都不那么重要了。千万不要再像以前那样犹豫不决，所有让你举棋不定的东西，都是应该扔掉的。

■ 不要浪费时间阅读具体内容。直接扫一眼，然后确定是否需

要，如果需要，就放到相关的托盘或文件篮里。

■　不要一边整理一边归档或采取其他行动，不然你会寸步难行，偏离目标。首先在文件上做好标记，以便统一归档，但不要偏离主要目标——清理文件堆。

■ 迅速浏览杂志和期刊。撕下你希望保存的文章，其余的统统扔掉。这时千万不要停下来阅读撕下的文章。

■ 在清理完文件堆之后，再处理四个托盘中的物品。安排一段时间完成接下来的任务，该阅读的阅读，该归档的归档。在个人信息管理程序中设置提醒，决定什么时候对“待处理”托盘中的文件采取行动。

采用这些办法，“清理文件堆”这件令人生畏的杂事就不大可能再困扰你了。

让工作空间始终井井有条

现在，你已经整理好了办公室的物品——你经常使用的东西近在咫尺；你倒空了垃圾桶，并清理了堆积如山的文件。接下来该如何保持下去呢？

答案恐怕平淡无奇：你需要培养积极的工作习惯。

■ 根据第四章的“五步”信息处理法快速将文件放到该放的地方。

■ 如果举棋不定，应立即丢弃！

■ 不要将办公桌变成归档的地方——使用项目文件夹或抽取式文件夹，跟踪工作进度。

■ 定期审查自己需要哪些设备。定期使用的物品是否近在咫尺？

■ 不要把办公桌上的一堆堆文件整体平移到办公室其他地方。

■ 尝试每天进行归档工作。当您从文件柜中取出物品时，应尽快重新进行归档。

清理家中杂物

本书中关于整理办公空间的所有建议也都适用于家居空间的整理。如果你的居住空间杂乱无章，一定会影响你在工作和休闲方面达成目标的能力。凌乱的家居环境比杂乱的办公空间更加司空见惯。我们对自己带回家里的许多物品有着心理上的依恋，即使这些物品早已没用，我们还是敝帚自珍，舍不得丢弃，而且，家里堆积杂物的地方一般比办公室里多得多。

物品摆放杂乱不仅不美观，而且会浪费大量的时间。我们需要在家里花时间寻找的物品很多，包括工具、用具、文具、钥匙、书籍和杂志、衣服和鞋子、信件、账单和收据、DVD（数字化视频光盘）和CD（光盘/光碟）、通讯录和地址簿等，当然你还可以列出自己经常需要寻找的一些其他物品。不妨问问自己花时间寻找的物品主要有哪些？为什么总会放错地方？难道这是因为没有固定的存放地点，才导致经常乱放？还是因为没有丢弃本应丢弃的其他物品，导致它们湮没在杂物堆中？不妨花几天时间审视一下自己的情况，以此激励自己采取措施。

那么，在整理办公空间的同时，你该如何整理家居空间？

你可以首先采取类似于前文描述的清理办公空间的各种办法，但不

要试图一次性清理掉家里的所有杂物，可以逐个房间地进行整理。同样，将所有物品分为四类，但是名称有所不同：保留、存储、捐赠、丢弃，在确定哪些物品该存储时，要尤其狠下心来。和文件归档工作一样，你可以非常肯定的是，放入阁楼的大部分物品永远不会再用。

我必须承认，这一整理过程往往需要克服一个巨大的心理障碍，即“不知道什么时候会派上用场”的心理。我也曾受到这一心理的影响。克服的关键在于坚定信念，没有充分理由，绝不能有“可能有用处”的想法。

一旦你决定了要保留什么，就要给这些物品找一个合适的存放空间。杂志一旦重新堆积起来，新一轮的杂乱周期也就开始了，所以在接下来的三四周内，应努力将物品送回适当的地方，直到你养成习惯。在你慢慢实现这个目标的过程中，最好在每天结束时进行一次小清除，把所有物品摆放在合适的地方，就像清理工作空间一样，要注意将经常使用的东西放在最方便取用的位置。

应确保有合适的存储空间来存放你要存储的物品。你习惯性地用于维护基本文书工作的档案系统对于整理办公空间和家居空间一样有用。对于那些不容易放置在抽屉或橱柜中的物品，你可以使用可叠放的储物箱来存放，只要正确地加以标记，并将物品放在一起就可以了，这样，你就不用在需要某件物品时到处翻找。

总有一些物品是不好分类的，即使是极其整洁的家庭里也会有个无用的杂物柜。杂物柜虽然不能完全清理干净，但你还是得时不时进行整理，将一些物件重新存放在其他位置。

在努力培养有条理的习惯时，要特别注意哪些地方容易堆积杂物，如餐桌或进门处。不妨制定一条规则：每添置一件新家具或装备，就扔掉一件旧的物品。对于那些大量持有的物品，严肃地问问自己，有多少是真正需要的，然后把多余的统统丢弃。

<<<本章小结>>>

在整理空间时，要记住的重要原则是：

■　妥善安排家具和设备，以最大限度地提高安全性、舒适性和生产力；

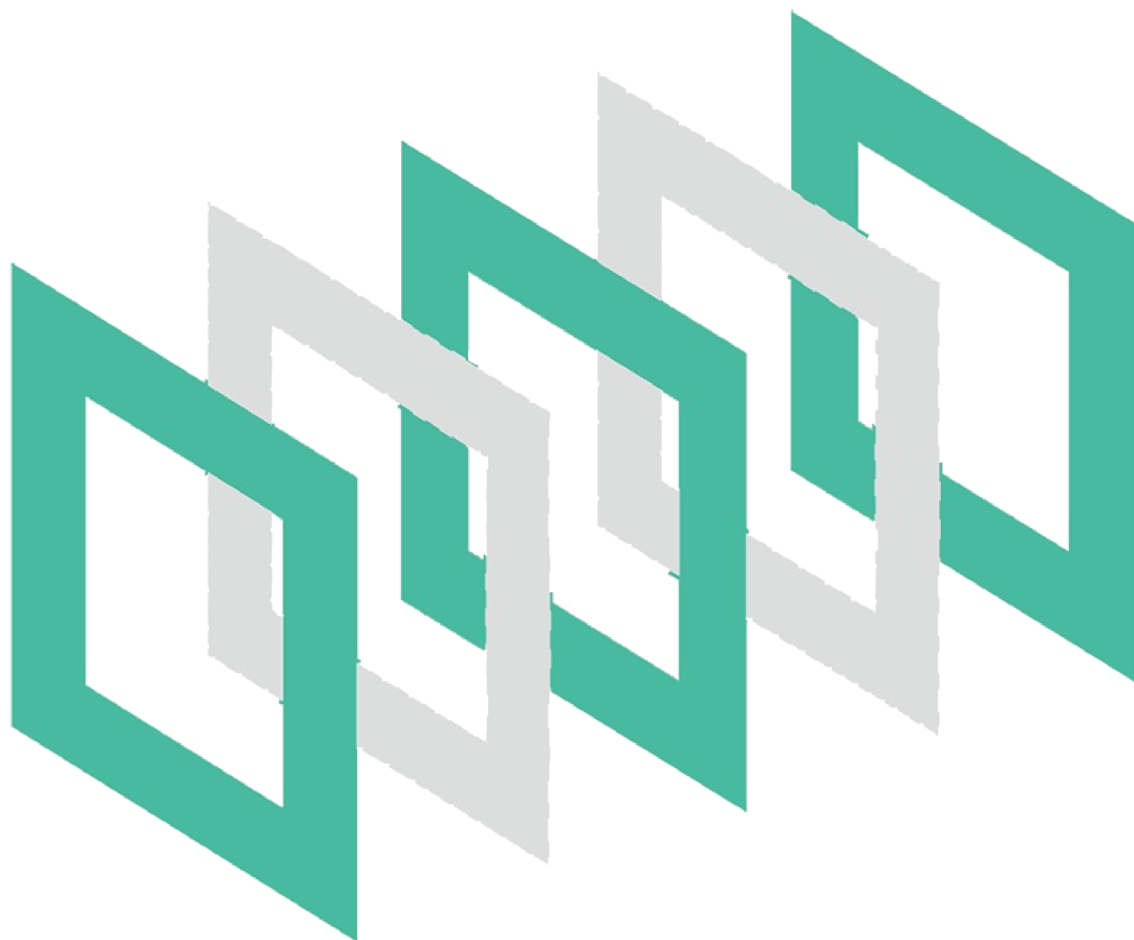
■ 重新安排办公桌和存储空间，以腾出时间和空间；

■ 清理办公桌周围的文件堆，减轻压力；

■ 清理家里的杂物。

第七章

整理归档系统



若是几年前，这章的内容可能主要是关于如何妥善储存纸质文件。而如今，我们需要和海量的电子文件打交道，如电子邮件、网页及共享的电子文档等，同时也需要考虑如何对纸质文件进行电子归档的问题，本章后半部分将会介绍相关的处理方法。

不过，我们首先还是从传统的纸质文件存储开始谈起。就算你

是“技术控”，也很可能会继续保存着一些纸质文件，在法律或税务方面很多时候仍需要纸质原件，还有一些文件可能因为电子存储比较麻烦而依旧采用纸质文件保存。

相关调查结果显示，文件归档始终位居人们讨厌的整理工作之首，这项工作如此招人厌也说明人们不太重视文件的妥善归档。对文件进行归档的唯一目的是方便日后查阅，而查阅文件的唯一目的就是帮助我们完成之后的工作。

平均而言，一个文档柜里多达85%的文件你都不会再看第二眼，也就是说，每五个费尽心思分类、装订好存放的文件中，可能只有一个用得上，而且很有可能你很难找到这个有用的文件，因为85%的无用文件妨碍了你找到15%的有用文件。

没人能保证一定会用上储存的文件。不过，有些文件确实需要保存，这是为了“以防万一”，但只要在收到文件的第一时间就采用第六章提到的“丢弃”策略，你完全能够避免大量无谓的归档和搜索工作。不要因为不敢随意丢弃又不知道怎么处理文件，就把文件储存当作清理桌面来做。把文件存放在文档柜里，只是因为这份文件适合放在那里并且之后还能派上用场。

如果你能摒弃“被动防守型”的文件储存思维，即为了以防万一储存文件，转而培养主动进攻型的储存思维，那么你就能很容易建立起一套属于自己的、精简而高效的文件储存系统。每当想着储存某个文件时都问问自己：“这个文件之后还有用吗？”如果答案是否定的，就立刻丢掉。

关于文件储存，除了被动防守型思维，还有其他一系列的常见问题。想想自己是否存在下面这些问题：

■ 文件储存位置不当；

■ 文件储存毫无章法；

■ 文件储存缺乏统一规范；

■ 不重视文件合理分类，需要的时候难以找到文件；

■ 不会筛除过时的文件；

■ 不清楚手头上有哪些文件，经常建立重复的文件夹；

■ 储存很容易从其他地方获取的文件；

■ 文件分类过于繁杂，难以有效管理；

■ 未能采用合适的工具存放特定类型的文件（如将沉重的报告和期刊存放在悬挂文件夹中）；

■ 花费大量时间搜寻归档错误的文件；

■ 无法确定文件应当存放的位置；

■ 因某人“借走”而丢失文件。

合理存放文件

在选择文件存放位置和存储介质时，应当考虑文件的使用频率。

当前需处理的项目和任务

当前需处理的项目和任务文件指一天内你会多次翻阅的文件，这些文件应当存放在办公桌抽屉里或者旁边的文件推车上。除了将正在开展的每个项目或任务的文件归档，你还需要为待回复的信件、待阅读文件和会议文件分别预留一个文件夹，这样，你就能避免只扫过一眼就放回文件盘或是将文件杂乱地堆在桌上的情况。采用这种方法时，一定注意不要把抽屉或文件推车当成文件垃圾处理场。“待阅读”文件很容易被随意丢弃，粗略标记可能会让时效性文件（如需要会前浏览的材料或是特

定时间回复的信件等）失去效用，因此，你可以用多层文件袋配套自己的“提醒”机制来避免类似问题。

主要参考文件

应使用主要文件储存系统存放需要多次参阅的文件。当前项目或任务的相关文件如果有保存价值，也应放入其中。不要将已完成项目的文件直接转存到主要文件柜中，大多时候，这些文件只会和没用的工作底稿、草稿混在一起，需要的时候得翻找半天，所以要坚决地丢掉那些垃圾文件。

建立自己的归档系统

首先，对文件进行大致分类。你可以根据工作性质进行分类，例如，按照客户文件、员工文件、项目文件或管理文件等来分类。你也可以在各个分类下使用颜色标记，以便在找寻文件时能很快找到相应文件，如果你没有用抽屉而是选择侧面插存文件，这一招会尤其有用。通常情况下，按照字母顺序排列同一个类别下的文件夹是最为方便的。

决定文件夹名称时，尽量选择最为宽泛又便于管理的名称。你要避免名称包罗万象，导致需要短时间内将大文件夹分成一个个小文件夹；也要避免分类过细、内容单薄的问题。这两种文件命名方式都十分不便于文件查找，也失去了命名的意义。文件夹命名过于宽泛，还不如就把文件随便堆在一起。不要想着提前准备好所有有可能会用到的文件夹，因为很多文件夹可能永远是空的。但是记住一点，你的文件储存系统需要具备一定的可扩展性，你可以在每个文件储存区域都留一点位置，以备不时之需。文件夹命名要简短明确，切忌模糊不清，杂项文件夹是混

在现有分类中不讨喜的“文件黑洞”。不过随着时间的推移，杂项文件夹里的文件往往能归类到新的分类下。因此我们需要定时回顾杂项文件夹，对其进行拆分，建立新的必要文件夹。

选择合适的储存工具存放文件。存放“有分量”的报告和期刊时，不应使用吊挂式文件夹，而应使用文件收纳盒。你同时要考虑是否有必要储存整份杂志期刊，如果没必要的话，就将有价值的内容剪下来存放，这样占用的空间会更小，也更方便找到需要的文件信息。

文件归档

如果能遵循本书第四章的步骤来处理文件，那么你一定已经清理掉了无用的文件。以下还有一些建议能进一步帮助你高效储存纸质文件。

■ 在文件上用便利贴标明其所属的文件夹。这样你就不必临时浏览文件，再决定应该将文件放在哪里。

■ 对于不确定类别的文件，想想之后你会在什么情况下最需要这份文件。

■ 保存一份文件夹清单，便于在决定存放某份文件的时候找到相应的位置，同时避免建立重复的文件夹。

■ 已经储存在电脑里的信息不必再储存一份纸质文件。电子文件夹记得保持目录明晰，随时备份，这样不会占用过多空间，也能迅速建立、轻松寻找或调整文件夹。

■ 能从文件作者、中央档案室和网络参考资源等处获取的信息，没有必要再存放归档。

■ 养成文件归档的习惯。定期花时间整理比一次性整理一大堆

文件轻松得多，尽量形成每天归档的习惯。

■ 当你忍不住将一些从来没碰过的文件归档时，想清楚这是否真的有必要。

■ 如果你们办公室经常丢失文件，可以采用一套文件追踪系统来解决这个问题。在文件柜旁备好一些A4卡片，卡片分为三栏：姓名、存放位置和借还时间，所有借出文件的人都需在卡片上做好登记，再将卡片放回相应位置。

精简并清理文件

文件如果不定期整理，很快就可能堆积如山。文件信息性质不同，应储存的时间也不一样——有些文件只需储存几周，有些文件却需要存放好几年。筛选出哪些文件需要储存，哪些文件需要丢弃，并不是一件容易的事。若阅读文件时发现内容已经过时，你就应立刻将它丢到垃圾桶里，然后继续手头上的工作，不要分散精力去做耗时的筛除工作。

做好定期的文件检查。检查可以是一次性、大规模的，也可以是多次小规模的。大规模检查可以是每三个月查阅浏览你所有的文件，小规模检查可以是每天下班前花五到十分钟查阅几份文件，两者都有不足之处。如果你工作负荷过重，不在工作状态，大规模检查就可能会被无限期延后，直到文件归档上出现严重问题；而小规模检查则需要花费精力养成习惯。

无论选择怎样检查文件，一定要坚决丢弃垃圾文件，不要拖泥带水，耗费无谓的精力。如果看到放错位置或者需要合并归档的文件，放回相应位置即可。除了之前整理过的文件夹，不要再对目标文件夹进行排序，要用的时候，你总会分类的。

纸质文件的电子归档

相比传统的纸质储存，电子归档能省下大量时间和空间，也更加便于数据分享和信息查找。随着硬件设备的容量不断增加，价格不断下降，电子归档对电脑用户来说也更加容易了。只要有一台扫描仪、相配套的软件和储存备份设备，就能做好电子归档。归档文件量较大时，有自动走纸机的帮助，扫描工作就更加轻松了。配套的扫描保存软件一般和扫描仪一起捆绑销售。花一点钱升级软件或购买顶尖的文本识别软件，如OmniPage，你就能享受更多的服务功能，大幅提高扫描仪的扫描效率。这些软件支持将扫描文件保存为PDF等主流格式，PDF文件占存较小，文字图像保存清晰，具备搜索功能，是文件共享格式的不二之选。

纸质文件电子化

别指望一下子就能把纸质文件全部转换成电子文件。纸质文件电子化是一项耗时且需要精心规划的工作，尤其是刚开始的部分往往会耗费较多精力。即使使用自动走纸机，扫描文件也是一项并不轻松的工程，因为不是所有文件都是活页的。除了需要保留原本的文件无须扫描外，一些大块头的报告之类的文件也基本很难将整份文件转换为电子版。在可以预见的将来，你必然会同时使用纸质文件和电子文件，但是纸质文件数量会不断下降，而随着文件电子化程度越来越高，搜寻文件的时间、使用的纸张和文件占用的空间也会越来越少。

即使是一项任务量不大的整理工作，你也要好好计划安排文件的电子化，安排好某一类文件（如购货发票）电子化的具体时间，然后在下一阶段对另一类文件进行电子化。越来越多的文件都是电子版的，这些

文件显然就不必再电子化了，而电子版的报告、发票和期刊等可以和已经电子化过的文件一起整理归档。

要是想将大部分文件都扫描成电子版，你必须要考虑清楚这样做的工作量有多大，最好在定期检查文件时顺手扫描为电子版。

管理扫描文件

将文件扫描为电子版后，可以和原有的电脑文件一起进行管理。不过你可能还需要专业的管理和查找软件。文通鉴（PaperPort）就是一个拥有类似功能的软件，它具备强大的检索和查询功能，能高效协助你完成文件扫描、PDF格式转换、标记注解和建立易管理的文件夹等任务。同时它还支持如自带的“PaperPort Anywhere”和微软的SkyDrive等云存储服务，云端存储能让你在所有的便携设备——笔记本电脑、手机、平板电脑等上面获取并分享文件。

相比起纸质存储，电子存储更加依赖于文件备份，要做好自动定时备份，以防电脑死机时丢失文件，损失惨重。

管理电子文件

你可能觉得有了这么多高效的文件管理和搜寻工具，应该不需要花太多心思管理电子文件了。比起几年前，桌面搜索工具的确发展迅速，文件搜寻也越来越简单——Windows 7或更高版本的用户只要在“开始”栏输入一个字或词，就能马上得到一长串包括所有搜索内容的结果。不过我还是建议你先对文件进行简单有序的分类，再放入文件夹和

子文件夹中。这一步并不费时，却能让文件归档等操作更加方便。有时候，在子文件夹下搜索文件比单单搜索文件名称或关键词来得更快，要是你创建了许多内容相似的文件，那么仅仅靠桌面搜索是比较困难的。

千万记得将自己创建的文件和程序文件分开存储。你可以利用系统提供的“文档”文件夹（或是Windows XP系统中的“我的文档”），让文件搜索、备份更加便利，防止文件被意外删除。

下一步你需要考虑如何创建一级文件夹。这一点我多说无益，因为这取决于你的工作性质和工作量。我个人偏向于每年创建一个新的一级文件夹，用于存放常用的各类文件，如文字处理、电子表格和幻灯片等，这样便于文件归档，也避免储存日常文件的子文件夹过多，让人眼花缭乱。不过我的工作性质决定了我很少创建特别大的文件，而大型文件较多的人可能在现有文件夹和新建文件夹的平衡上有不同的选择。很多人喜欢创建如“客户”“供应商”“项目”等类型的一级文件夹，并在相应工作完成后定期将工作文件移至名称类似的文件夹中。不管怎么创建一级文件夹，你都需要建立子文件夹，以储存你的各类任务文件和日常文件。

按照个人需求对文件进行有序分类后，要坚持使用下去。如果你的文件夹下有过多的子文件夹，那么你必须对文件夹进行拆分或对子文件夹编注索引。

文件命名的关键在于简洁和便于查找。有特定含义的命名能帮助你更快搜索到相应文件，谁都不希望浪费大量时间后打开一个不是自己想要的文件。有些软件以文件开头的几个字符自动命名文件，虽然有时无伤大雅，但大多数情况下这种文件名都过于冗长或模糊，要是你经常采用这种自动命名，那你就得留心文件命名的问题了。信件或备忘录最好以“名字+时间”的格式保存（时间采用“年月日”的格式，以日期顺序保存，例如Bloggslet20131215和Safetymtg20130326），这样同一对象、会议的相关文件就一目了然。创建同一主题、公司或对象的相关文件时，

大量的相关文件都应放在同一子文件夹下。一个项目的各类相关文件，包括文字处理、幻灯片和电子表格等文件，也都应存放在同一项目文件夹中。

不要试图保存所有文件。比起纸质文件，电子文件更易保存和搜索，但是不必要的储存会使文件存储混乱，增加文件搜索难度。为了提高效率，我们应该删除工作底稿、草稿等工作中的辅助文件，仅仅保留最终的成稿文件，不过也不是不能保留辅助文件，只要文件还有用处，并且清晰标明用途即可。

删除无用的电子邮件，保留待处理和包含有用信息的邮件。创建专门的文件夹存放邮件，定期整理邮件，不要让邮件塞满你的收件箱，并安排好定期的邮件归档整理工作，确保当前文件夹中不含过时信息。

<<<本章小结>>>

高效的信息储存需要做到：

■ 清楚哪些信息需要储存，哪些不需要储存；

■ 坚持一种简单有序的储存习惯；

■ 定期清除多余文件。

第八章

借助技术的力量



借助科技可以提高条理性，但也可能加剧混乱。人们运用科技生成和传播信息，使得日常信息传播量大幅增长。但科技发展没有孕育出20世纪80年代人们设想的无纸化办公时代，纸张的产量依然居高不下，仍是处理和存储信息的重要载体，再加上互联网这个庞大的数据库，人们的信息负担可谓日益沉重。但是只要在信息产出、传播、使用和存储过程中恰当地使用科技手段，这一负担即可减轻，关键在于明智选取并有

效运用科技手段。

不滥用科技

信息技术的高度普及让人对其产生了依赖，一旦需要处理信息就会想到使用科技手段。

这样是不对的。有时科技手段的使用弊大于利，或者有时选用的科技手段并不适用，比如：

■ 为完成少量的一次性计算建立电子表格，而实际上通过计算器就可以准确计算，并且速度更快；

■ 在开始创意工作前过度上网搜索，导致满脑子都是别人的想法，想不出自己的点子；

■ 不知道什么时候要避免使用电子邮件、短信或即时消息，例如，若需要察言观色就要当面沟通，至少要打电话；

■ 为完全可以手动完成的工作花费大量的时间和精力去学习软件包的使用，即便该软件派不上多大用场，或者只能偶尔派上用场。

软件选用

电脑和手机用户在给自己的设备安装软件时，有很大的选择范围。除了知名的商用办公软件套件外，还有通常可以免费获取的开源软件，

用户既可以选用安装在自己设备上的软件，也可以在线使用云软件。专业软件琳琅满目，但不同软件包的价格和专业程度的区别也非常大。可供手机用户选择的软件也数不胜数，2012年单是苹果手机的应用就约有50万个，并且新应用的开发工作从未间断。当软件的功能趋同时，用户的偏好通常对选择结果起决定作用。

同一软件包对不同用户的价值不同。软件包的价值取决于用户使用类似产品的经验、个人信息技术水平、工作习惯和具体工作性质。软件并不总是越高级就越好，很多时候一个功能简单的软件用起来比功能花哨的软件更加顺手。即便有的软件价格十分高昂，但许多公司都会提供30天的免费试用期，好让用户在付费购买前考虑清楚产品是否适用。在选择过程中你可以参考杂志评论和推荐，但你要谨记只有自己才能准确地评价某个软件是否值得拥有。

选择软件时要考虑自己是否真正需要。用户很容易被软件包的功能介绍引诱，买了之后才考虑什么地方用得上它。一般来说，考虑软件能否满足特定需求是了解软件的有效途径，但要记得不要对使用新软件后节省的时间抱有不切实际的期待。

在决定购买新软件前，对于扣除学习新软件所需时间成本后所得的回报，你要做出尽可能客观的评估。一种办法是估计回报周期，你可以问自己以下问题：

- 这个软件包会派上什么用场？
- 现在手上的工作每周花费多长时间？
- 在我能熟练运用这个软件包后，每周大概能节约多长时间？
- 我要花多长时间才能基本熟练运用这个软件包？

之后，用预计的学习时间除以每周节省的时间就可以得到预计回报

周期。假设学习某个软件包需要10小时，而每周节省的时间只有15分钟，那么回报周期就是40周，也就是说差不多一年之后这个软件才能节省时间。在这种情况下，可以把时间用在别的地方，获取更加及时的回报。

升级与否

不论你选择了哪个软件包或操作系统，不用多久，就会出现功能更强大、更实用的新版本。问自己以下问题可以帮助你决定是否更新。

■ 我是否需要这些新功能？很少有人会用到软件的所有功能，新功能听起来很诱人，但如果不能发挥重要作用就没必要更新。

■ 新版本的优势是否值得投入成本和学习时间？许多软件包的更新版和旧版大同小异，但开发商有时在设计方面做出了重大调整，用户需要花大量的精力重新学习。性能提升可能微乎其微，但你所熟悉并经常使用的功能可能被莫名其妙地放到了你不熟悉的新菜单里或完全消失了，因为开发商认为新功能更加实用，出现这种情况反而让人抓狂。

■ 是否需要同时升级硬件？新的软件包可能需要更强大的系统来搭载，对内存和处理器容量的要求更高，所以更新前要注意最低配置要求。

■ 软件包历史版本是否可靠？如今的软件十分复杂，即便在正式发售前进行了大量测试，新软件包还是会有各种漏洞和故障，极大地影响用户体验。如果出现不兼容的问题，其他软件将无法正常运行或直接莫名其妙地崩溃。许多专家建议在最初暴露的漏洞得到修复之后再更新。

实用软件

之前的章节提到过一些可以帮助我们在某些方面提高自我条理性的技术手段，本章将进一步介绍帮助一般用户提高条理性和节省时间的软件。显而易见，由于篇幅有限，本章只能介绍现有软件的冰山一角，给出的例子也只是成书前已知精良软件的个别代表。一本书可以长期存放，但书中介绍的软件可能在三四年之后就会落伍。从一定意义上讲，电脑软件就像赛马，众望所归的马在赛场上不一定领跑，最终夺取桂冠的往往是“黑马”。

读者应做一番调查研究，再决定是否购买本文提及或与之类似的产品。以下小节将考察不同软件对提高个人条理性的增益效果，包括协助完成一般办公操作、多角度强化时间管理、优化思路管理和笔记整理。本章其余部分还将介绍加快电脑和手机数据录入速度的多种方法。

一般办公活动

绝大多数电脑都安装有办公套件，包括文字处理软件、电子表格软件、幻灯片软件等。套装软件组有微软Office这类标准桌面软件包、谷歌文档这类免费的在线应用及适用于智能手机的简化版应用。但正是因为文字、电子表格处理之类的软件无处不在，人们往往就不会好好珍惜，许多能够帮助用户节省时间、提高个人条理的功能都没有被利用起来。

老用户可能很难改变计算机运行速度没这么快、软件功能没这么复杂时习得的操作习惯，并且自己的琢磨式学习方法让他们错过了许多重要的快捷操作。或许花上半个小时重读帮助文档、说明书和软件包更新日志可能会给你带来很大的收获。你不妨再操作一下之前没有注意到或

新版才有的功能，留意那些能简化任务的操作，例如文档自动排版，快捷键发送常用指令，以及根据具体需求对工具栏、菜单和模板进行细微的个性化设置。

时间管理应用

前文已提到的许多可供选择的个人信息管理应用工具，可帮助我们规划和追踪个人活动。最全面的管理应用一般囊括日历、任务管理、联系人列表和电子邮件管理几大功能。大部分拥有多个设备的人认为能轻松同步的产品最为实用。而其中最为人知和广泛使用的一个应用，就是微软的完整版Outlook，配备订阅版Office 365，可在所有平台进行同步。Outlook是个复杂的应用包，虽然最近版本的用户友好度已有所提升，但在可用性上并非最佳。刚开始使用或才升级过Outlook的用户，一定不要错过其中的节省时间功能——这个功能不太起眼。Outlook也有许多不错的替代产品，有些还是免费的。不过很多时候需要同时使用多款合适的产品，而不是使用一个集成应用包。举例来说，结合使用谷歌日历和Gmail，虽说无法实现Outlook那样的集成功能，但已经能够满足主要的个人信息管理需求，操作也十分简单。

在集成应用中，任务管理功能容易经常被忽略。鉴于其重要性，用户可能会选择一个独立的任务管理产品。奇妙清单（Wunderlist）就是其中一款。奇妙清单可轻松同步Windows、苹果和安卓设备，操作简单易懂，功能强大，用户能分类存放不同项目或关注不同领域的任务，添加笔记和点评，识别子任务，并按需求设定任务到期日。同时用户还可与他人分享清单，与主流的日历应用结合使用，以便到期时获得提醒。免费版已经可以满足个人用户的大多数需求，收费版则可让你享受更大容量的存放文件夹和清单。在本书写作时，很可惜奇妙清单还未具备在特定地点提醒手机用户的功能，Todoist和RTM（Remember The Milk）则无此遗憾。市场上类似的应用不胜枚举，可满足不同程度的用户需

求，记得留意最近的应用推荐和评价，再做决定。

第二种时间管理软件主要专注于培养良好的工作习惯。在第二章我曾提到过拯救时光和ManicTime，此类应用能分析你的电脑使用情况，给出相应数据，帮你揪出一天效率低下的罪魁祸首。另一类应用则是在电脑和手机端进行时间提醒。Focus Booster就是一个典型的使用“番茄工作法”并在电脑和手机端进行提醒的应用。该时间管理法由弗朗切斯科·西里洛（Francesco Cirillo）创立，旨在帮助人们集中注意力，减少干扰。具体做法是在屏幕计时器上设定一段较短的集中思考和行动时间，其后为短暂休息时间。工作时间通常默认为25分钟，之后是5分钟的休息时间。不同的人会有不同的时间设定。专业版Focus Booster还可追踪具体任务所需时间，对于不同项目或客户目标分配不同时间。

思路管理

理顺思路，厘清现有想法并开展后续规划往往是开展新项目、准备展示和开展案头任务过程中最为艰难的环节。许多人为此在散乱的纸片上龙飞凤舞，结果回头看时自己也看不懂多少，还好有许多软件可以帮助用户进行思路管理。

思维导图软件

思维导图软件在最初的头脑风暴阶段十分有用。这类软件可以帮助用户把各个话题和小话题搭建成结构清晰的整体，并凸显各部分之间的关系（见图8–1）。当然，思维导图可以在纸上画，但使用电脑软件的优势在于可以自由地对话题进行删减、合并、修订，各部分之间的关系也可以随着思路的演进不断调整，并且不需要重新画整个思维导图。既然繁复的工作可以由电脑完成，用户就可以专心地思考。思维导图软件数不胜数，有的免费，有的需要付费。我个人喜欢的有EDraw Mind Map和XMind。

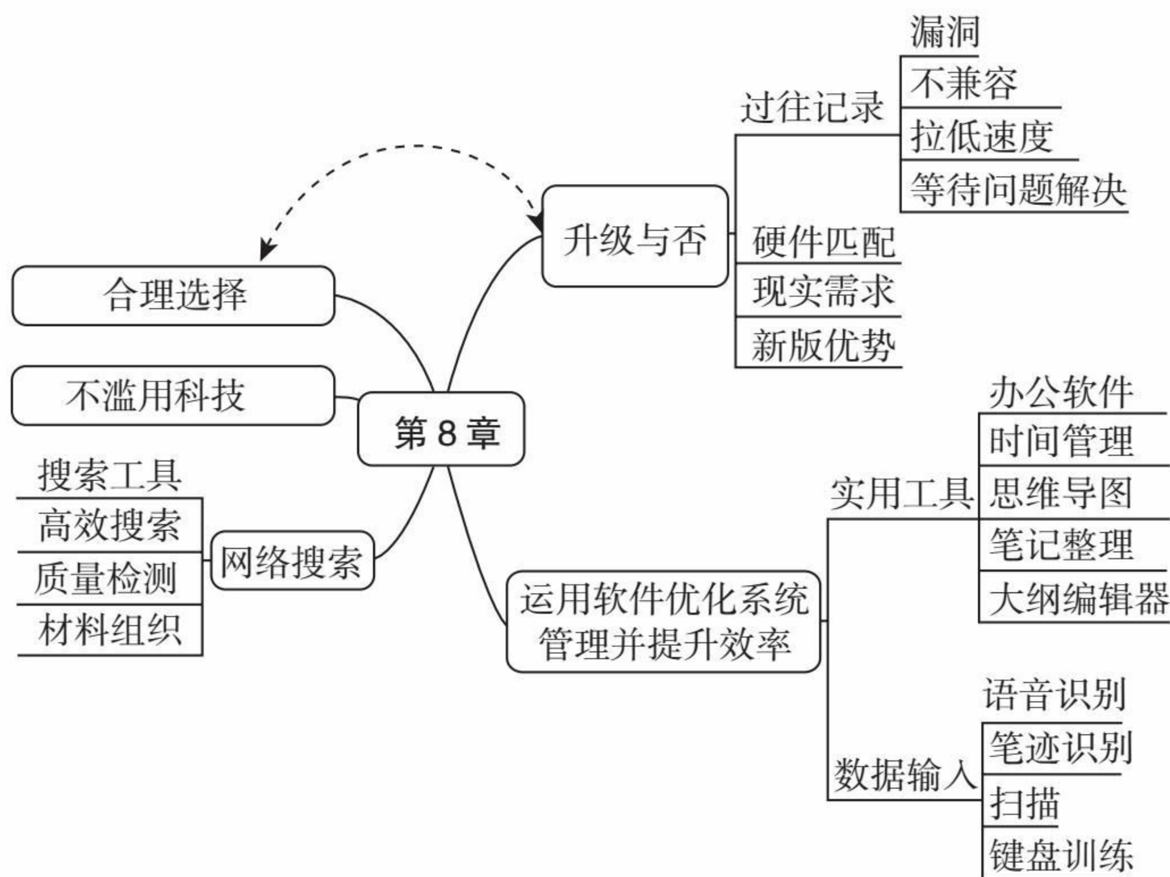


图8–1 思维导图

大纲编辑器

大纲编辑器也可用于组织各类大小话题。大纲编辑器的结构一般比可自由编辑的思维导图软件更加严谨，在进行一场头脑风暴后使用通常比较有效。使用大纲编辑器可以让既有的架构逐渐丰满起来，用户也可以逐渐完善不同层级的内容，对话题进行升级和降级处理或转换，还可以根据全局性或细节性的需要进行隐藏和展开大纲的操作。有的软件会把正文和目录分割开来，好让大纲结构始终非常清楚。

很少有人注意到Microsoft Word自带强大的大纲编辑器。当然，功能类似并且好用的软件不胜枚举，有的需要下载安装，有的可以在线使用，可以在台式电脑上运行，也可以由移动终端搭载。

笔记整理工具

笔记整理软件可以发挥大纲编辑器的作用，把一段时间内的零散笔记收集起来，并形成方便使用的整体。但笔记整理软件的功能远不止如此，完全可以单列一个小节介绍。在我看来，这类软件十分灵活且容易上手，是整理思路和多源信息最为万能的工具。这类软件可以帮助用户寻找灵感、制定目标、建立任务列表及项目大纲或群策群力开展创意活动，也可以存储搜索结果并生成索引，内容包括网页截图、从其他软件导入的笔记，甚至还有音频和视频素材。用户还可以用这类软件保存不想丢弃但无法用一般办公软件保存的信息，避免满桌都是纸片的混乱状况。笔记整理软件有很多，最受欢迎的是“印象笔记”和“一本通”，这两个软件可以在多个系统上运行，且自带不同设备间数据同步的功能。它们的在线存储功能是进行团队合作的利器，让成员得以共同完成某个文件或项目规划并清晰记录每个成员的贡献。

这两个软件有各自的优势和拥趸。在现行软件中（2012年），我最喜欢微软的“一本通”，有几个版本的微软办公软件都包含了“一本通”，即使没有也可以单独购买，其操作便捷、设计美观，界面仿照传统笔记本且可以进行自由的个性化设置。此外，这款软件和其他微软办公软件的协同性能也很出色，用户可以通过“一本通”打开Outlook上的任务，还可以根据需要添加目标日期并发送提醒，一旦Outlook上的任务被标注为完成状态，“一本通”上的对应项目也会立即更新。同样，通过Outlook管理的邮件也可以同步发送至“一本通”，网页和截图都可以随时保存到“一本通”的指定文件夹，无须离开正在使用的浏览器或软件。灵感常常会在你忙别的事时闪现，而“一本通”能帮助你抓住灵感还不会打断正在做的事，只需按动几个键，一个页面就会打开，你就可以在这个页面上记下点子并与当前主要文档建立链接。

加快数据录入

数据只有录入到电脑中才能进行使用、编辑、分享和存储，因此数据录入的速度和精确程度对数据管理的效果至关重要。如果你习惯于用两个指头打字，那么个人信息管理就很难进行。接下来我就花一点时间来介绍四种可以帮助提高数据录入速度的软件。

语音识别软件

在你对着设备说话时，语音识别软件能将声音转换为文字，方便直接录入主流的办公程序、电子邮件和在线帖子。多年前就出现了这类识别软件，但直到最近这类软件才逐渐成熟起来。随着处理能力的增强和软件开发的进步，这类软件已经能很好地识别日常说话内容。开发人员表示其准确度可高达99%，转化速度最高可到160词/分钟，比最熟练的打字员还要快。不过语音识别是一项复杂的技术，要求准确传达包含大量可变因素，例如用词、口音、音调和重音的语音信息，许多人也因此对这类应用持谨慎态度。

除了电脑端应用外，如今苹果和安卓手机及平板也可使用免费的语音识别应用。与电脑版不同的是，手机和平板上的语音识别对网络连接要求很高，但已能为简单的文件和邮件准确传递语音信息。此外，用户还可借其下达语音指令，进行日常交流，克服了移动设备虚拟键盘的不便之处。

初次尝试语音识别，你可以使用免费的版本。不过若是作为日常工具，用来处理大型文件和进行常规通信联络，我建议还是使用功能更强大、灵活度更高的付费定制版本。其中的佼佼者就是由Nuance出品的Dragon NaturallySpeaking，作为日常可靠的识别工具，其顶级软件专家

可为客户提供卓越的语音转换信息。

部分程序包需要你花一些时间训练识别软件，修正大量的识别错误，熟悉你的说话方式。就像训练不服管教的宠物一样，你需要不断纠正软件的用词和标点错误，否则软件会不断重复相同的错误，大大降低其准确度。

要记住，听写也需要技巧。许多人很难做到以书面语表达方式清楚流利地阐释观点，如果你一句话总要颠来倒去地说，或需要修改大段听写下来的文字，就会浪费通过使用软件节省下来的部分时间。此外，由于软件一定程度上依赖语境进行识别，流利的表达有助于提高准确率，而突然的停顿或任何咕咕哝哝的杂音都会影响准确率。

我个人不习惯一边直接对着软件输入语音一边更正错误，感觉这不利于流畅表达，因为会分散一部分注意力去思考之前说的是否准确，而不是集中精力考虑接下来要说什么。我更喜欢先用电子录音设备把声音录下来，再用软件转换成文字，最后再手动修改错误。注意要通过软件自带的屏幕更正菜单进行修改，否则软件会不断犯同样的错误。

光学字符识别

我在之前讨论文件扫描和归档的时候就提到过光学字符识别（optical character recognition，缩写为OCR），但这里还要单独列出一个小节进行介绍，是因为这一技术可以帮助我们省去重复打字输入的烦琐与不便。最新的OCR软件可以读取纸质文档信息，并将其完整导入标准办公软件，包括文字处理、电子表格及幻灯片软件，例如纸质数据表格可以通过扫描完整地导入Excel，并且能保证每一个单元格的数据都正确，生成的电子表格也完全可以正常使用。OmniPage及泰比光学（ABBYY Fine Reader）这类加强版OCR软件也可以实现文档格式转换

以及纸质文档电子化。

更为快捷的键盘输入

随着平板电脑和智能手机的出现，手势键盘已成为快速输入信息的一大法宝，避免了移动设备上小键盘输入不便的问题。安卓系统的谷歌键盘就是一款“神器”。iPad和iPhone则有其他选择。手势键盘无须单独点击一个个键盘字母，你可以在键盘上滑动手指进行输入。要想熟练使用手势键盘，你需要稍加练习。一旦掌握技巧，即使是在最小的虚拟键盘上，输入速度也会大大提升。快速输入需要熟悉键盘布局，对于“找一个字打一个字”的人来说，提升速度尤其困难。

要是觉得自己在标准键盘上的打字速度和准确度不够理想，还有许多在线打字辅导可供选择。只要经过几个小时的练习，打字速度和准确度就能大大提高。

<<< 练习 >>>

扪心自问

趁此机会回顾当前软件的使用习惯，反思能否调整习惯，优化自我管理：

■ 我是否过度依赖或没能正确使用某些软件？

■ 现有软件中哪些能帮助我反思工作习惯，从而让我充分利用现有软件功能并提高工作效率？

■ 目前没有使用的软件中，哪些能帮助我实现工作效率的跃升？

■ 上述软件中，哪些看起来最值得我花时间了解或再度挖掘？

■ 建议列一张与软件使用相关的任务清单，各项任务根据重要性依次排列，并由最有可能提升工作效率的任务打头，另外还要将清单中的任务列为中期目标和待办事项。

高效进行网络搜索

能快速自如地通过互联网搜索信息对加强自我管理有重大意义，但互联网信息量庞大的现实也给我们带来了许多挑战：

- ■ 过滤与所需信息无关的大量数据；
- ■ 明确什么时候该停止搜索；
- ■ 避免被有趣但与所需信息无关的内容干扰；
- ■ 判断信息的质量和可靠性。

互联网浩如烟海、充满诱惑却又触手可及，只需点几下鼠标就可以搜索到多达数十亿页的信息。人们害怕错过隐匿在浩如烟海的网络中的些许宝贵信息，所以总是忍不住搜索、搜索、再搜索，但我们必须抵制获取所有信息的诱惑。互联网是“80 ：20法则”的最佳范例（即80%的成果来自20%的努力），有时候你在搜索上花了很多时间，但信息的边际效益却在不断递减。因此，网络搜索要有的放矢、精密规划，才能快速获取高质量的信息，同时避免过度搜索。

关于高效搜索的十条建议

■ 仔细思考你的搜索要求。如果你输入的关键词太宽泛，你自己就很可能被海量信息淹没。搜索引擎按照相关度对搜索结果排序，由上至下相关度不断减小。输入词太模糊，可能得到上千条相关度类似的搜索结果。选择搜索内容关键词时，注意横向思考。

■ 想搜索整个词组，而不是组成词组的单个词语时，在词组上加引号，这样就能更快找到你想要的信息。这招在构成词组的词语比较常见时尤其有效。

■ 输入搜索内容时，不必加上标点、小词（如介词），或者专门大写。因为大多数搜索引擎会忽略这些内容，这样做纯属多此一举。

■ 使用加减号缩小搜索范围。在输入词前添加减号，能够过滤掉所有包含该词语的内容，轻松剔除不相关信息。为词语添加加号，表示你想要搜索的结果包括此词语，在优先搜寻某词语或想包括一些可能被遗漏的小词时尤为有用。

■ 通过日期筛选。如果你需要搜索近期信息，在较早的材料中搜索只是白费功夫。谷歌的“更多搜索工具”部分可帮你将搜索网页日期范围缩小到最近更新的页面。

■ 如果想跟进关注领域的最新动态，即时了解你所在的行业，或者密切关注对手公司最新情况，你可以使用谷歌快讯，搜索内容出现更新时你就能收到邮件通知。

■ 显示搜索结果时，不要只点开最上面几个网页。先浏览一到两页搜索结果，再决定哪些内容符合你的搜索要求。不过，千万不要浪费时间埋头浏览过多的搜索结果。如果想搜索的信息已经排到100条之后了，那么你可能需要重新考虑输入内容，或者使用高级搜索工具。

■ 熟悉你最常使用的搜索引擎，充分利用其高级搜索功能。每个搜索引擎都有类似的高级筛选功能，在普通搜索无果后，运用该功能可极大提高你的搜索效率。

■ 不要因不相关的有趣链接而分心。如果对某个网页感兴趣，

善用书签功能收藏其网址，之后再浏览查看。

■　　要想找到包含搜索内容的相关目录，可在搜索内容中添加“directory”，如搜索“directory时间管理”，则会出现列明时间管理课程和软件的目录。

评估搜索质量

能快速找到信息是件好事，但能否保证搜索结果都是高质量的可靠信息呢？上亿页的万维网信息中充斥着大量的垃圾信息。任何人都能随意建立网站，发布自认权威的信息。那么我们该如何区别可靠信息和垃圾信息呢？综合考虑以下几点可能会对你有所帮助。

■　**此网站是否由权威机构建立**　一般来说，可靠信息来源包括大学、国家机构、地方政府、公共机构、知名志愿组织、著名企业、电视台和知名报刊的官网。

■　**此网站是否经过信息核查**　一些网站和指南专注核对网站的信息质量。阿邦网(www.dotdash.com)就是其中之一，有相应领域的专家把关指南分类。

■　**是否还有其他评估方法**　如果不熟悉搜索结果的出处网站，可考虑以下几点，判断信息是否可靠：

——是否有事实、数据或研究调查可供参考？

——信息的实时性如何？网页是否显示最近浏览日期？

——信息是否有明确的受众和目的？

—— 信息呈现形式如何？若有拼写、语法错误或排版随意，那么信息可信度也不可能太高。

——是否有资料能证明网站建立人的身份和专业水平？

——网站是否包含权威网站链接？

■ **我是否能多方核实该信息** 不同网站上的类似信息可帮助核实信息的真实性。不过对于完全相同或基本相同的用词阐述，一定要注意，完全可能是网站之间互相抄袭信息内容。

■ **谁在浏览该网站** 要了解网站的负责人是谁，有多少网站浏览量和友情链接，浏览该网站的用户还使用哪些网站，这些信息都可以在www.alexa.com的搜索栏中输入或粘贴相关网址。

整理搜索结果

下载网页以供日后参考，或点击“添加至喜爱内容”保存有趣或高质量网站链接，都不是什么难事，但在大量搜索后，你的喜爱列表或储存下载项文件夹可能因塞得太满而乱成一团。此时可利用“管理喜爱内容”，在喜爱列表中建立准确命名的子文件夹，将相关文件移至对应子文件夹。储存下载项文件夹也是如此，文件夹命名记得体现下载页主题或相关项目内容。或者，你还可使用之前提到过的文通鉴、印象笔记或“一本通”软件，进行网页截屏、归档和编制索引。明确自己真正想要储存的信息——网页链接一般比下载的网页更有价值，因为下载的内容往往很快就会过时。定时精简储存内容也是个不错的办法，可及时清理不必要的下载或喜爱内容。

<<<本章小结>>>

只要使用得当，现代信息技术对提高自我的条理性大有益处。

要做到：

■ 认清科技手段对哪些工作没有多大帮助；

■ 根据实际需要选用软件；

■ 想清楚使用软件节省的时间能否抵消学习新软件花费的时间；

■ 采取精确的网络搜索办法获得所需信息；

■ 评估信息质量；

■ 妥善管理和组织保存的资料。

第九章

自我管理：在家办公和在外出差



在21世纪的头十年，英国劳动人口增长了4.8%，自主创业人口的增长率更是高达24%。目前英国有250万人自己在家当老板，还有更多的雇员多半时候在家办公或需要经常出差。这些数字预计会持续攀升，因为随着移动互联网和宽带技术的不断发展，越来越多的人将不必在固定时间到固定地点上班。因此，任何一本关于自我管理的图书都不可能回避谈论如何提高在家工作和出差时的条理性，否则它肯定是不完善的。

在家工作

在家工作的形式不是只有一种，有的个体户把家作为长期办公场所，有的上班族为了避免办公室里的种种干扰偶尔在家办公。但对于长时间在家办公的人来说，这种工作方式给自我管理带来的增益和障碍可谓相差无几。

增益：

- 自己把握时间；
- 不用在别人眼皮子底下干活；
- 避开办公室里的种种干扰；
- 灵活安排工作时间，可以抽空休息或办一点私事。

障碍：

- 缺乏正常的办公制度；
- 缺乏同事协助，个人必须扮演多重角色；
- 多种新的潜在干扰；
- 工作和生活的界限模糊不清；
- 工作空间有限。

我们自然都希望能将优势最大化、劣势最小化，前文给出的有关加强时间管理和了解自身工作习惯的建议有助于实现这个目标。但在家工作有其特殊性，需要我们及早考虑平衡、专注及工作环境管理方面的问题。

平衡

在家工作最大的挑战在于平衡工作和休息时间。在家工作可以自行分配时间，但如果不能科学地划定工作和休息之间的界限并严格遵守，你可能忙得连散步的时间都没有。另外，如果你没有一定的自律能力，工作效率也难以保证。面对家中的种种“诱惑”，你可能想要待会儿再投入工作，先去休息片刻或者和家人说话玩闹，这样在工作和休息之间频繁切换其实会降低工作效率，并且，无视工作任务带来的内疚感会让你无法好好地投身闲暇活动。

要实现工作和休息之间健康、有效的平衡，你就要给工作日的不同时段做好安排，可以运用“半灵活时间原则”，把一天划分成固定时段和机动时段。固定时段是神圣不可侵犯的，在固定工作时段无论如何都不能休息，反之则不同。例如，你可以把9 : 00到14 : 00点设定为固定工作时段，18 ：30之后为休息时段，剩余的机动时段可以自由安排，实现工作和休息的健康平衡（见图9–1）。你也可以一天早起工作，一天加班到夕阳西下，另一天又回归一般工作时间。如果你一直以来工作时间都很长，亲朋好友和客户都已经适应，那么在家工作带来的时间自由就可以帮助你提高生活质量。



图9-1 灵活的工作日程安排

实现平衡还要求科学分配工作时间，保证充分发挥自身潜能并且关照到工作的不同方面。不能只盯着来钱的“大活”，还要关注那些具有保障性的“小活”，例如保持消息灵通、处理来往信件及创造良好的工作环境。

在单位上班有同事协助完成工作，在家工作的话很多事情都要自己来。除了完成主要工作，你还要当自己的主管、助理、记账员、销售主管，另外还要做很多零碎的杂活，因为雇别人来做这些事可能不切实际或者不划算，所以你必须自己想办法做好协同工作，保证最终完成任务。有的人任由零碎的工作日积月累，导致最后必须加班加点地完成记账、归档工作，所以你要有机动的工作日程，每天或每周都留一点时间完成辅助性任务，这样养成习惯之后，工作会比较轻松。为此，你可以问自己以下问题：

■ 我需要完成哪些工作？（逐一列出）

■ 每项工作大概会花多长时间？

■ 市面上这些“小活”每小时的价格是多少？是高于还是低于“大活”每小时赚的钱？

这些问题想清楚了以后，你就可以开始制订正式的工作计划，以保证顺利完成所有必要的辅助性工作。例如，一旦确定每周都要花两个小时记账，你就权当自己每周二、周四都各有一个小时要帮别人记账，工作的时候让自己进入受别人雇用的状态。类似地，你还可以想象自己每天都要当半个小时的主管，这样的想象可以帮助你认真对待每个任务，避免不够重视或完全忽视某项工作。了解每种任务的市价能让你弄清楚哪些活可以外包出去。

专注

谁来提醒你还需要做什么？谁能在你遇到困难的时候给予鼓励和帮助？也许只能靠自己。但科学的时间和工作量管理能代替同事和导师的帮助。

■ 你在独自工作时更要合理安排不同时间段的活动，确立清晰且实际的目标并循序渐进地完成长期任务。这不仅能让工作变得轻松，还能带来鼓舞人心的成就感。

■ 用纸质或电子日程提醒自己及时完成任务，但要记住只能选用其中的一种方式。

■ 建立每日、每周常规任务的清单，确保完成所有事项。

■ 每周末都安排一些需要和人打交道的活动，抽空认识新朋友或与熟人联络感情。许多在家工作的人都有孤独的问题，结识工作环境类似的人可以帮助你获取建议和支持。

工作环境管理

打造良好的工作环境有助于大幅度提升工作效率。舒服地躺在床上发邮件或者在露台上一边晒太阳一边制订项目规划听起来就很诱人。确实，有的工作可以在非传统办公场所里舒适、高效地完成，但大多数情况下我们需要更加专业的办公空间。家里的办公空间不用追求奢华的效果，也完全没必要参照报纸杂志上的图片去装饰，但布局设计必须适应工作要求，并保证环境舒适、功能齐全。在家以外的地方工作时，我们对环境有很多要求，但在打造家里的工作环境时我们常常会考虑不周。很多时候我们给自己装备的工作空间不够大或位置不太好，或者随便用手边的东西凑合，不愿为构建良好的办公空间花一点时间和金钱。你可以采纳第六章给出的建议并考虑以下基本因素。

■ **门要能关上** 虽然在餐桌上工作比较方便，但这样每天工作结束之后都要把自己的东西从餐桌上搬走，也很容易被家里其他人打扰。可能最重要的是，在餐桌上工作难以区分工作和生活的界限。

■ **椅子要舒适且可调节高度** 许多人不知道，花在椅子上的钱可能更有价值。

■ **工作台要能容纳所有办公设备并留有充足的自由空间** 工作台不用很花哨。市面上有很多价格实惠、设计精美的办公桌，如果你需要多用途空间办公，还可以考虑折叠式的桌子。

■ **环境要整洁舒适且光线好** 如果长时间在堆满杂物的储藏室工作，效率会受到影响。

■ **存储空间要充足** 如果储物空间不足，那么宁可把东西向上堆也不要往外放，可以多安装架子或使用可堆叠的箱子来弥补房屋面积的不足。

根据工作性质的不同，你还要考虑其他因素。如果要在家里见客户，你希望向他们呈现一个什么样的环境？当地是否有商业规定或公约限制此类行为？如果大部分工作都可以通过电话完成，你能否始终给客户或合作伙伴专业的回复？是否需要再安装一条有语音信箱功能的电话线？使用两条电话线还有利于明确划分工作和休息时间，你可以在休息时间把连接工作线的电话调到语音信箱模式，反之亦然。

在家工作还会涉及法律、财务、监管等方面的问题，尤其如果涉及雇用员工、装修或设立专门的工作场所，这些事就会更加复杂。虽然这些问题已经超出了本书的讨论范围，但许多图书和网站都针对这些问题提供了实用的信息和建议。不论你需要在家完成什么样的工作，都要想办法弄清楚自己需要什么，尽可能消除不确定因素并根据实际情况进行自我管理。

出差时的自我管理

如果你经常出差，你一定清楚这样的工作会给自我管理带来多大的挑战：你必须紧跟日程，与同事保持有效沟通，及时获取有用信息并且确保设备正常运转。在维持平衡和集中注意力方面，你遇到的某些问题和在家工作的人遇到的问题是一样的。但是本节内容并不是面向经常出差并习惯移动办公的读者，而是针对偶尔出差且出差会构成重大干扰因素的人群。

出差和开会可能会变成自我管理的大敌。你必须在出发的几个小时前完成许多工作，因为回来再做就来不及了。好不容易紧赶慢赶才在出发前完成工作，累得筋疲力尽却在到了目的地后发现落下了一份重要文件。出差途中，你还会被同事接连不断的信息打扰，事情虽不大，但要

提供藏在你文件库里的某条信息才能解决；好不容易出差结束，虽然舟车劳顿却还要打起精神处理新任务和一大堆积压的文件、语音留言和电子邮件。

需要连续出差几天时，若你想维持相对稳定的工作节奏，你就要妥善规划并尽可能保持日常的工作习惯。

妥善规划

■ **留出空余时间** 出发前几天可以把不太紧急的事情放一放，集中精力做出差结束前必须完成的工作；留出的时间要比预计需要的时间长。

■ **找好代理人** 确保出差期间单位要有人代替你查看邮件，处理一般性事务并能在你的文件库和电脑里查找资料；注意一定要留下你准确的联系方式。

■ **反复检查是否带齐了所有必要的东西** 不要带很多的工作出差，因为根本挤不出时间去做；返程时带回的东西一定比去的时候带的多。

■ **备好“出差工具箱”** 工具箱里要有各种日常工具，包括信封、小订书机、笔和电池。工具箱要小巧，这样才能在准备出差的时候随手放进公文包里轻松带走。

■ **确保能够完成不熟悉的任务** 你出差途中不常见的工作包括远程读取语音留言，通过互联网打开内部邮箱及异地登录单位内网等。不能只听别人的指导，你要在出发前亲自操作，确保软硬件能正常使用，最坏的事莫过于原本以为能够保持联系，离开后才发现自己做不到。

■ **切记，一定要知道激活上述功能的密码。**

■ **更新自己的语音信箱并设置邮件自动回复，确保联系你的人**

知道你出差在外，以及什么时候回来 方便的话可以留下手机号码，回来后记得更改设置。

■ **确保要带走的电脑和手机上有全部必要的软件和信息** 完成数据同步，并确保要带走的设备上有全部用得上的软件、材料和联系方式。如今移动设备的存储和联通功能已经达到了很高的水平，所以你应该可以远程处理平时通过台式电脑完成的工作。

■ **如果乘坐公共交通，可以找一些能在旅途中完成的工作** 可以挑一些不需要大量查阅文件、对环境要求不那么高的工作。

■ **不能小看差旅劳顿的影响** 要在忙着开会、约谈之前安排一定的休息时间。

■ **如果要到国外出差，记得给所有设备准备好适配器和充电器** 确保你人在国外时手机能保持畅通。

■ **暂时关闭笔记本电脑自动下载更新操作系统、安全软件或应用等功能** 试想你打算在机场或网络热点附近查看电子邮件，偏偏这时候设备要下载一个很大的更新包，这不但很烦人，而且可能造成一笔不小的开支。

保持习惯

■ **出差在外也要及时处理会议文件，不能积攒到回去再处理** 如果想着回去再处理，那么到时需要处理的文件一定是一团乱麻。因此，你在出差途中也要及时处理手上的文件，要像自己还在办公室一样，运用“五步”信息处理原则，并且要多使用其中的“丢弃”原则。

■ **尽量每天都留出时间处理日常信件和短信** 一旦打开电子邮箱或语音信箱，就要尽可能多处理一些，不能只是快速挑出重要的问题解决，以免出差结束后还要处理大量积压的工作。

■ **尽可能在酒店房间里专门安排一处有助于提升工作效率的办公区。**

■ **及时记录支出** 随手记录支出比事后回想简单。

■ **劳逸结合** 在外参加会议或谈业务的人往往从早到晚连轴转，要安排一点休息时间，否则很容易筋疲力尽。

■ **出差结束前就安排好回单位后第一天的任务，但工作量要适度。**

<<<本章小结>>>

在家工作要注意：

■ 保持工作和休息时间的平衡；

■ 妥善完成各项辅助性工作；

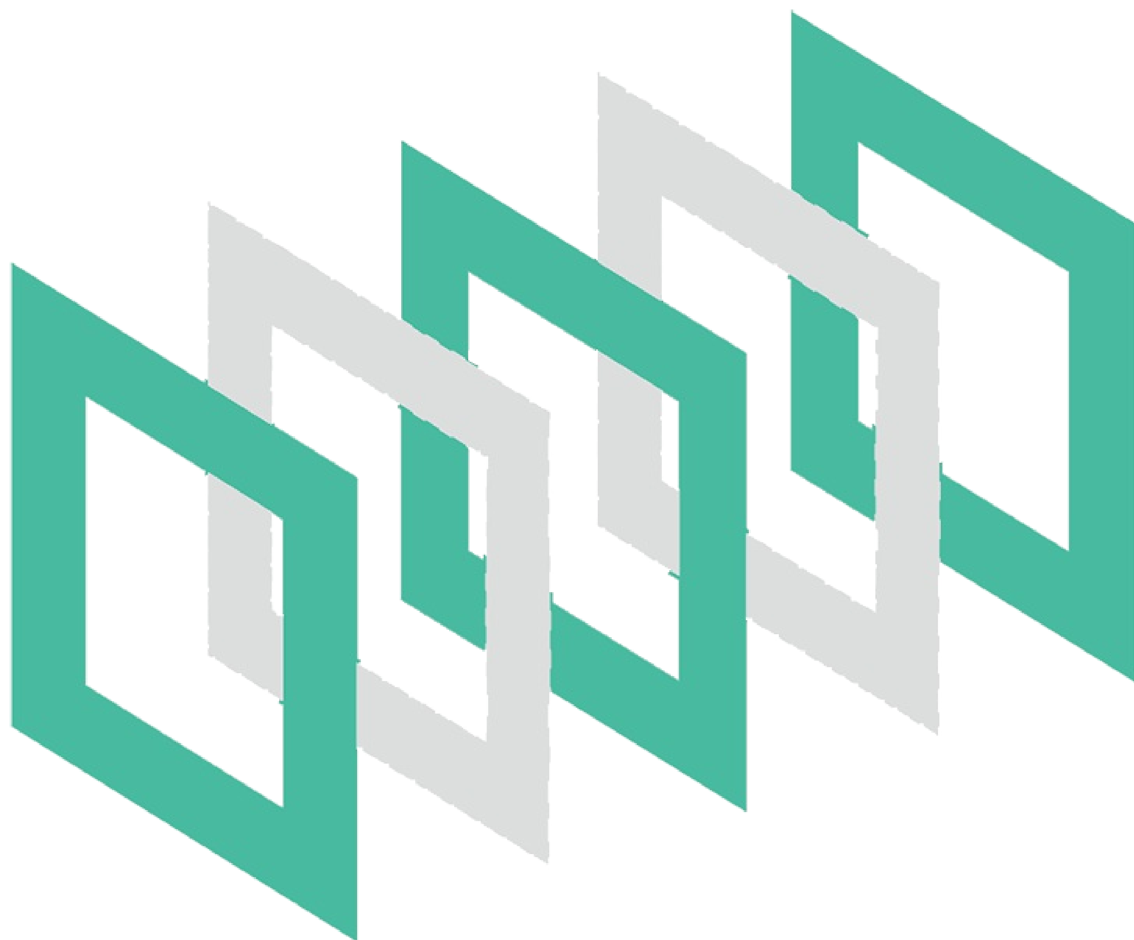
■ 明确目标；

■ 创造良好的工作环境。

出差在外，你要提前做好规划，确保没有常用设备也能完成工作，并且日常工作也不能完全放下。

第十章

再接再厉



我们都有过信誓旦旦然后偃旗息鼓的时候，比如，在12月31日打了鸡血似的立志来年要做一番大事，可到1月10号就把新年计划抛到了九霄云外。我们立志提高个人条理性时，也会遭遇决心疲劳期，阅读本书是一个良好的开端，但如果不付出努力，再好的愿望都无法实现。

审视自己的目标

在第一章中，我建议你为提高个人的条理性设定一些目标。毫无疑问，只要你把本书中的建议变成实际行动，你的条理性一定会有提升，我也希望你找到了一些新的办法，知道如何克服一开始就确定的条理性方面的弱点。现在该盘点一下自己的目标了，我建议你审视并优化既定目标，在必要时调整优先事项，并根据需要设定目标日期。回顾一下你在第一章中制定的清单，问自己三个问题：

■ 哪些目标已经完全实现？（逐一划掉。）

■ 读完本书后，我希望对其余目标做哪些调整？

■ 有没有什么我最初没有发现的重要方面，但现在意识到需要予以关注？

现在看看你的修订清单，然后估算各项任务对于提高你当前的条理性有多大帮助，将其列入优先任务A和优先任务B。A类任务最为重要，需要首先处理。你必须制订一项行动计划，把每项主要任务分解成小任务，并列出目标日期。如果在纸上进行规划，不妨使用一张表格（见表10–1）草拟各项安排，等制订完行动计划后，将具体的任务和完成时间输入时间跟踪系统，然后逐一实施。注意不要一次设定太多的任务，任何新习惯的养成都需要时间。

表10-1 行动计划

主要目标：目标日期：

子目标和任务	开始日期	目标日期

检查自己的进展

要定期检查自己的进展，如有可能，就每周检查一次，且频率不宜低于每月一次。每迈出新的一步，你都要及时给自己一点正面的强化，并将初步的成功化作动力，一鼓作气，力争取得更大的进步。如果没能实现预期的目标，你也不要苛责自己，要注意分析失败的原因：也许自己操之过急了；也许自己没有坚持足够长的时间，未能养成新习惯。千万不能因为失败而中途放弃，要重新调整目标，然后继续前进。

你可以展望一下自己的工作方式，以及在完善新技能和工作方式后会获得了哪些好处。往好的方面想是一种有效的激励形式，可以让你克服短期的痛苦，获得长期的好处。一旦开始实施A类目标，你也可以启动B类目标。

坚持不懈

要留意有哪些办法可以让你始终关注目标并保持高昂的斗志。例如，你可以建立每周评分制度，如果哪些方面做得很好，就给自己加分；如果哪些方面条理较差，就扣分。不妨参考以下要点进行评分：

- 每天提前规划，加10分；
- 待办事项拖延一天以上，扣10分；
- 独自完成本可以分派给同事的任务，扣10分；
- 一周结束时，文件托盘里没有残留任何文件，加10分；
- 一周结束时，文件托盘里残留了超过20份文件，每份扣2分；
- 收到邮件当天未加以处理，扣2分；
- 拖延处理邮件，每拖延一天，扣2分。

你的目标当然是每周下来都能获得正分。以上仅供参考，不要直接拿来就用，你可以根据自己关注的领域列出相应的评分条目。设定的任务应有一定的难度，且可以实现，但不要一次设置过多的任务，随着条理性不断提高，你可以逐步加大任务的难度。

防止故态复萌

如果你在培养较有条理的新习惯的过程中没有遭遇挫折，那么你是非常幸运的。我们的旧习惯很可能是多年积累的产物，要改掉它不可能

一蹴而就，所以，不要因为遇到一点挫折就灰心丧气，苛责自己，然后半途而废。人无完人，每个人都有自己的优点和缺点，自我完善的过程很少是直线上升的。事实上，我们完全可以将故态复萌视为审查、反思、重整和规划下一阶段发展路径的机遇，它或许能让你知道哪些方面还存在困难。下面是旧习惯冒头时可以采取的措施。

■ 回顾你已经能够实现的目标，告诉自己，既然这次能做到，下次也同样可以。

■ 若未能提高条理性，不要因此而产生负罪感，要看到积极的方面。想一想自己如果实现目标及更好地把握自己的人生会带来哪些好处，然后重新调动热情，朝着提高条理性的目标前进。

■ 分析遭遇挫折的原因。是不是因为你承接了更多任务，承受了更大的压力，发生了意外情况，还是因为自己总是没有重点，眉毛胡子一把抓？一些压力也许本来是可以避免的，而另一些压力可以在今后加以克服，不会再影响你的计划。

■ 最后，在反思挫折并重燃热情后，你不妨重新审视本书中提出的策略，设定新的目标并让自己回到正轨上来。

你能行！